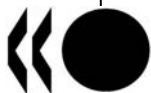


Non classifié

TAD/TC/WP(2008)6/PART2/C/FINAL



Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

08-Oct-2008

Français - Or. Anglais

**DIRECTION DES ÉCHANGES ET DE L'AGRICULTURE
COMITÉ DES ÉCHANGES**

Groupe de travail du comité des échanges

Document de travail de l'OCDE sur la politique commerciale No. 75

PROJET SUR LES ÉCHANGES ET L'INNOVATION

**ÉTUDE DE CAS N° 3 : FIN DE L'ARRANGEMENT MULTIFIBRES ET INNOVATION DANS
L'INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT AU SRI LANKA**

par

Janaka Wijayasiri et Jagath Dissanayake

JT03252391

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

**TAD/TC/WP(2008)6/PART2/C/FINAL
Non classifié**

Français - Or. Anglais

RÉSUMÉ

Ce document présente l'une des cinq études de cas réalisées dans le cadre d'un projet consacré aux effets des échanges et de l'investissement sur l'innovation. Il porte sur le secteur du textile et de l'habillement au Sri Lanka et montre les évolutions qui s'y sont produites après la suppression de l'Arrangement multifibres (AMF). La fin du système de contingents s'est traduite par une intensification de la concurrence sur le marché des États-Unis et celui de l'Union européenne, laquelle a suscité à son tour un grand nombre d'innovations dans le secteur sri lankais du textile et de l'habillement. Certaines grandes entreprises ont mis au point une offre globale de services, tandis que d'autres se sont engagées dans le développement de leurs propres marques. Les innovations qui ont vu le jour concernent aussi bien les produits, au travers d'entreprises conjointes avec des partenaires étrangers, que les procédés, avec l'introduction des systèmes de CAO/FAO, par exemple, les stratégies de marketing et les méthodes d'organisation.

Mots clés : innovation, textile et habillement, vêtements, Sri Lanka, Arrangement multifibres, AMF, concurrence, RSE, responsabilité sociale des entreprises, marketing, marques, commerce équitable, externalisation, IDE, entreprises conjointes

REMERCIEMENTS

Ce projet a été mené à bien par Janaka Wijayasiri et Jagath Dissanayake (Institut d'études politiques du Sri Lanka) sous la supervision de Saman Kelegama (Institut d'études politiques du Sri Lanka), en consultation avec Osamu Onodera, et sous la direction générale d'Anthony Kleitz de la Direction des échanges et de l'agriculture de l'OCDE. Les auteurs tiennent à remercier Ruwangi Welikala, assistant de recherche, ainsi que Osamu Onodera et Przemek Kowalski, de la Direction des échanges et de l'agriculture de l'OCDE, pour leurs commentaires. Ils assument l'entière responsabilité de toute erreur ou omission.

Après examen, le Groupe de travail du Comité des échanges de l'OCDE a décidé de déclassifier le présent rapport, sous sa propre responsabilité, afin d'en rendre les résultats accessibles à un plus large public. Les points de vue qui y sont exprimés ne reflètent pas nécessairement ceux de l'OCDE ou des gouvernements des pays membres de l'Organisation. L'étude est disponible en anglais et en français sur le site Web de l'OCDE à l'adresse <http://oecd.org/trade>.

Copyright OECD, 2008

Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction partielle ou totale de ce document doit être adressée à Publications de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

TABLE DES MATIERES

1. Introduction.....	6
2. L'industrie du textile et de l'habillement au Sri Lanka : présentation générale.....	7
3. Les innovations dans l'industrie de l'habillement au Sri Lanka	13
3.1 Marketing.....	14
3.2 Produits.....	17
3.3 Procédés.....	19
3.4 Organisation.....	24
4. Le rôle de l'IDE et des importations dans le transfert de technologie.....	27
5. Conclusion	30
BIBLIOGRAPHIE.....	31

Encadrés

Encadré 1. Innovations dans le secteur du textile et de l'habillement au Sri Lanka.....	13
Encadré 2. Le développement de marques propres illustré par le cas de MAS	17
Encadré 3. L'innovation dans les procédés - le modélisme virtuel en 3D.....	22
Encadré 4. L'innovation dans les procédés -- les usines vertes	23
Encadré 5. Vers des métiers plus qualifiés -- l'investissement dans les ressources humaines	25
Encadré 6. Transfert de technologie et création d'entreprises conjointes -- les exemples de MAS et de Brandix.....	29

SYNTHESE

Le textile et l'habillement ont acquis une position de premier plan dans l'industrie sri lankaise essentiellement à une époque où les échanges internationaux dans ce secteur étaient gouvernés par les dispositions de l'Arrangement multifibres (AMF). Le démantèlement progressif de ce dispositif, devenu caduc en 2005, s'est accompagné d'une intensification de la concurrence qui a favorisé de nombreuses innovations dans cette filière, surtout parmi les grandes entreprises, en termes aussi bien de produits et de procédés que de marketing et de structures d'organisation.

Certains fabricants se sont hissés au rang de fournisseur global de services (par opposition aux simples façonniers sous-traitants) en orientant leurs activités vers la conception et le développement de produits, et quelques autres ont même créé leurs propres marques. Le coton biologique et les vêtements issus du commerce équitable ont fait leur apparition récemment sur le marché en réponse à la demande. Des nouveautés ont également vu le jour du côté de la production, avec l'établissement de liens industriels en amont et l'adoption de mesures visant à améliorer la productivité ou à optimiser la gestion de production, par exemple. De nombreux investissements ont été réalisés pour la mise au point de nouveaux processus, notamment dans les technologies de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO) et dans la construction d'usines "vertes". Le marketing a lui aussi fait l'objet d'une remise à niveau avec l'adoption de programmes visant à développer l'image et la notoriété de l'industrie au plan local et international, à promouvoir le principe de responsabilité sociale de l'entreprises et à encourager la diversification des marchés d'exportation en dehors des États-Unis et de l'Union européenne. Sur le plan de l'organisation, la création en 2002 du Joint Apparel Association Forum (JAAF) a facilité les transferts de technologie entre les entreprises du secteur et permis à celles-ci de relever solidairement plusieurs défis. Dans le même ordre d'idées, il faudrait citer aussi l'adoption de pratiques de management par la qualité totale, les initiatives pour remonter vers l'amont de la filière, les accords de sous-traitance, l'achat de matières premières en Inde et au Pakistan, l'investissement direct en Inde et le positionnement du pays en tant que "guichet unique" pour l'habillement.

Outre la concurrence sur les marchés extérieurs, les politiques libérales en matière d'échanges et d'investissement menées par les gouvernements successifs depuis la fin des années 70 ont également favorisé l'innovation. L'investissement direct étranger a largement contribué au transfert de technologie, en particulier au travers de nouveaux produits souvent introduits par le biais d'entreprises conjointes avec de grands fabricants. L'accès à des tissus et accessoires de qualité a accéléré la transformation d'une industrie de l'habillement plutôt tournée vers le marché intérieur dans les années 70 en un secteur exportateur très dynamique, et constitue encore aujourd'hui un facteur de compétitivité à l'échelle internationale. Les importations de biens d'équipement ont joué un rôle décisif pour l'innovation en matière de processus et d'organisation, notamment dans les domaines de la conception et de la fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO), des progiciels de gestion intégrés et des techniques de production écologiques. Enfin, l'insertion des producteurs sri lankais dans la chaîne de valeur mondiale leur a permis d'innover et de s'orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Dans ce contexte, des partenaires comme Gap et Nike leur ont apporté un large soutien sous la forme notamment de moyens techniques et de données sur les clients.

Cette étude de cas sur le secteur de l'habillement au Sri Lanka montre 1) l'incidence des évolutions commerciales extérieures sur les conditions locales de l'innovation ; 2) l'importance des importations et de

l'IDE pour le transfert de technologie ; 3) la façon dont les pays en développement peuvent se positionner dans la chaîne de valeur mondiale et en gravir les échelons. Si l'industrie sri lankaise de l'habillement offre un bel exemple de réussite du point de vue de l'innovation, le caractère relativement limité de ce succès du point de vue sectoriel souligne toutefois la nécessité d'une plus grande diversification économique dans un pays qui reste fortement tributaire de ses exportations de vêtements à destination des États-Unis et de l'UE uniquement. Le démantèlement de l'AMF n'a peut-être pas eu un impact aussi négatif qu'on pouvait le craindre initialement, mais un plus grand éventail d'activités et de marchés ne pourrait que renforcer la résilience de l'économie et permettrait ainsi d'envisager l'avenir avec plus de sérénité.

ECHANGES, INNOVATION ET CROISSANCE : LE CAS DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT AU SRI LANKA¹

1. Introduction

1. Ce document présente l'une des études de cas faisant partie d'un projet de plus grande envergure actuellement mené par la Direction des échanges et de l'agriculture de l'OCDE sur le thème des échanges et de l'innovation. Il examine les rapports entre échanges et innovation dans le secteur sri lankais du textile et de l'habillement. Les échanges peuvent promouvoir l'innovation² de différentes manières, notamment par le biais du transfert de technologie, de la concurrence et des économies d'échelle (OCDE, 2007). Nous verrons plus particulièrement ici comment le démantèlement de l'Arrangement multifibres (AMF)³ et l'intensification de la concurrence qui en a résulté ont incité un certain nombre d'entreprises de l'industrie du textile et de l'habillement⁴ au Sri Lanka, surtout parmi les plus grandes, à prendre des mesures innovantes face aux défis à relever sur un marché entièrement libéralisé.

2. La suppression du système de quotas qui régissait la majeure partie des échanges internationaux de vêtements jusqu'en 2005 a constitué le plus gros défi auquel l'industrie ait jamais été confrontée. Malgré la forte concurrence des producteurs à faibles coûts originaires d'autres pays, elle a néanmoins réussi à survivre grâce à un certain nombre d'initiatives innovantes engagées avec le soutien du gouvernement sri lankais. Sous l'impulsion de quelques grandes entreprises⁵, l'industrie a joué la carte des grandes enseignes

1 Ce document a été rédigé par Janaki Wijayasiri et Jagath Dissanayake sous la supervision de Saman Kelegama, de l'Institut d'études politiques de Sri Lanka, et avec la contribution de Ruwangi Welikala, assistant de recherche.

2 D'après le Manuel d'Oslo de l'OCDE, une innovation est définie comme "la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures." Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation : a) l'innovation de produit – bien ou service nouveau ou sensiblement amélioré ; b) l'innovation de procédé – méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée (méthode opérationnelle) ; c) l'innovation organisationnelle – méthode nouvelle ou sensiblement améliorée dans les pratiques d'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (méthode organisationnelle ou gestionnaire) ; d) l'innovation de commercialisation – méthode de commercialisation nouvelle ou sensiblement améliorée.

3 De 1974 jusqu'à la fin de 2004, le commerce international des produits textiles et des vêtements a été régi par un accord, l'Arrangement multifibres (AMF), qui imposait un système de restrictions quantitatives aux exportations des pays en développement vers les pays industriels. Ce dispositif avait été adopté en 1974, comme une mesure de courte durée, pour permettre aux producteurs des pays développés de s'adapter aux importations en provenance des régions en développement. L'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) conclu ultérieurement sous l'égide du GATT, dans le cadre des négociations d'Uruguay, prévoyait la suppression graduelle du régime de contingentement régi par l'AMF. Ce processus s'est achevé le 1^{er} janvier 2005, mais de nombreux produits textiles et vêtements restent néanmoins soumis à des droits de douane élevés.

4 En fait, l'étude porte essentiellement sur le secteur de l'habillement car il est beaucoup plus important que celui du textile. Dans ce contexte, les termes habillement et vêtements sont utilisés indifféremment. D'autre part, comme l'accent est mis sur une poignée de gros fabricants qui dominent le secteur, l'analyse ne reflète pas nécessairement la situation de l'entreprise de confection la plus représentative du Sri Lanka.

5 La taille des entreprises est déterminée en fonction de la valeur de leurs exportations. Sont ainsi classés dans la catégorie des petites entreprises les fabricants qui réalisent un chiffre d'affaires à l'exportation de moins de 1 million USD, dans la catégorie des entreprises moyennes ceux qui réalisent un chiffre d'affaires compris entre

mondiales de l'habillement et les fournisseurs s'efforcent aujourd'hui de rester compétitifs en misant sur l'innovation.

3. L'étude comprend quatre sections après l'introduction : la section 2 retrace à grands traits le développement de l'industrie de l'habillement au Sri Lanka, la section 3 présente certaines des innovations (touchant les produits, les procédés, le marketing et l'organisation) qui y ont vu le jour sous l'effet de la concurrence extérieure, et la section 4 examine le rôle des transferts de technologie, via l'IDE et les importations, dans ces évolutions. La cinquième et dernière section présente les conclusions.

2. L'industrie du textile et de l'habillement au Sri Lanka : présentation générale

4. Après des débuts modestes, l'industrie sri lankaise de l'habillement est devenue une composante essentielle de l'économie par sa contribution à la production, aux recettes d'exportation et à la création d'emplois. A l'heure actuelle, le secteur assure environ 40 % de la production industrielle du pays et il est le principal moteur de l'activité économique, avec une part de PIB de 8 %⁶. C'est aussi le premier pourvoyeur de devises du pays, loin devant les autres secteurs exportateurs tels que le thé, les pierres gemmes et la bijouterie et le tourisme, ayant rapporté 2.97 milliards USD en 2006, soit environ 45 % des recettes d'exportation du pays⁷. En termes de marchés, les États-Unis et l'Union européenne sont les principaux débouchés extérieurs du secteur de l'habillement, représentant respectivement 56 % et 39 % des exportations du pays (figures 1-4)⁸. Par ailleurs, l'industrie emploie directement plus de 300 000 personnes (majoritairement des femmes), soit environ 15 % de la population active, et en fait vivre indirectement 1.2 million d'autres. La plupart des usines sont concentrées dans la Province occidentale (qui dispose de meilleures infrastructures et bénéficie de sa proximité avec les ports et aéroports) et l'industrie est dominée par un petit nombre de fabricants à grande échelle⁹.

5. Le décollage de l'industrie du vêtement, dans les années 70, a été favorisé par la libéralisation de l'économie et la relocalisation au Sri Lanka de plusieurs fabricants auparavant installés en Asie de l'Est et dans d'autres pays en développement, suite à l'application du système de quotas établi par l'Arrangement multifibres (AMF)¹⁰. Les généreuses incitations offertes par le pays, jointes aux faibles coûts de production et à la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et pouvant être formée, ont alors attiré les investisseurs

1.1 et 2.5 millions USD et dans la catégorie des grandes entreprises ceux qui exportent pour plus de 2.51 millions USD (JAAF, 2002).

6 Ces chiffres concernent à la fois le textile et l'habillement.

7 A lui seul, l'habillement représente 90 % des exportations du secteur.

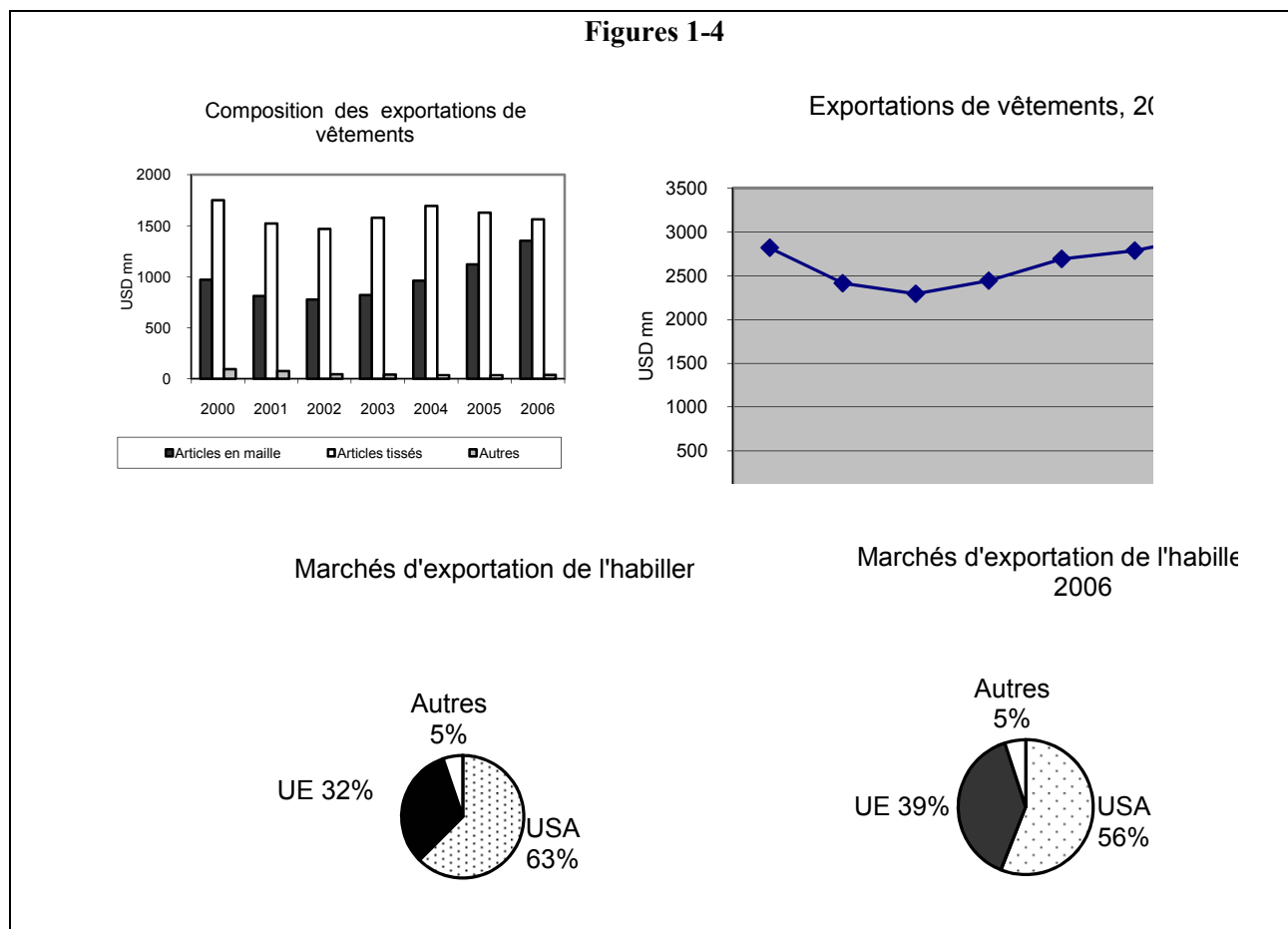
8 Bien que les États-Unis soient encore le plus grand marché d'exportation du pays, sa part diminue tandis que celle de l'UE augmente depuis que le nouveau système SPG+ adopté en 2005 ouvre plus largement l'accès au marché européen. Le Sri Lanka ne représentait toutefois qu'une très faible part des importations totales de vêtements des États-Unis (2.3 %) et de l'Union européenne (moins de 1 %) en 2005.

9 En 2001, les grandes entreprises (106 au total, soit 12 % des établissements) contribuaient pour 72 % aux exportations du secteur, tandis que les petites et moyennes entreprises se partageaient le reste à hauteur respectivement de 5 % et 23 %. Le secteur comptait alors 859 entreprises. Depuis le démantèlement de l'AMF, quelques PME ont dû fermer leurs portes et la part des grands fabricants a sans doute encore augmenté.

10 En vertu de l'Arrangement multifibres, les pays développés négociaient bilatéralement les quotas applicables à chaque pays exportateur afin de protéger leur industrie. Ce système limitait les exportations de certains grands pays en développement, mais il offrait également la possibilité aux producteurs d'autres pays tiers, plus petits, d'exporter vers les marchés des pays développés. En fait, il leur garantissait même un débouché sur ces marchés, ce qui a encouragé de nombreux pays en développement, dont certains n'étaient pas compétitifs, à se lancer dans la fabrication de produits textiles et d'habillement pour tirer parti de cette opportunité.

étrangers et les ont encouragés à installer au Sri Lanka des usines produisant pour l'exportation¹¹. L'afflux d'investisseurs étrangers a agi comme un catalyseur en incitant les entrepreneurs locaux à se lancer à leur tour dans le secteur pour exploiter les marchés rémunérateurs garantis par le système de quotas. Les années 90 ont ensuite vu les usines se multiplier à vive allure tandis que le gouvernement s'efforçait d'attirer les nouvelles implantations en milieu rural dans le cadre de son programme dit des "200 entreprises"¹². Durant les années 80 et 90, l'activité textile et habillement a enregistré une croissance à deux chiffres, largement soutenue par les mesures de libéralisation économique du gouvernement, l'accroissement des flux d'investissements étrangers dans le secteur et le dispositif de contingentement qui offrait aux vêtements de fabrication sri lankaise des débouchés assurés.

Figures 1-4



Source : d'après les données du services des douanes.

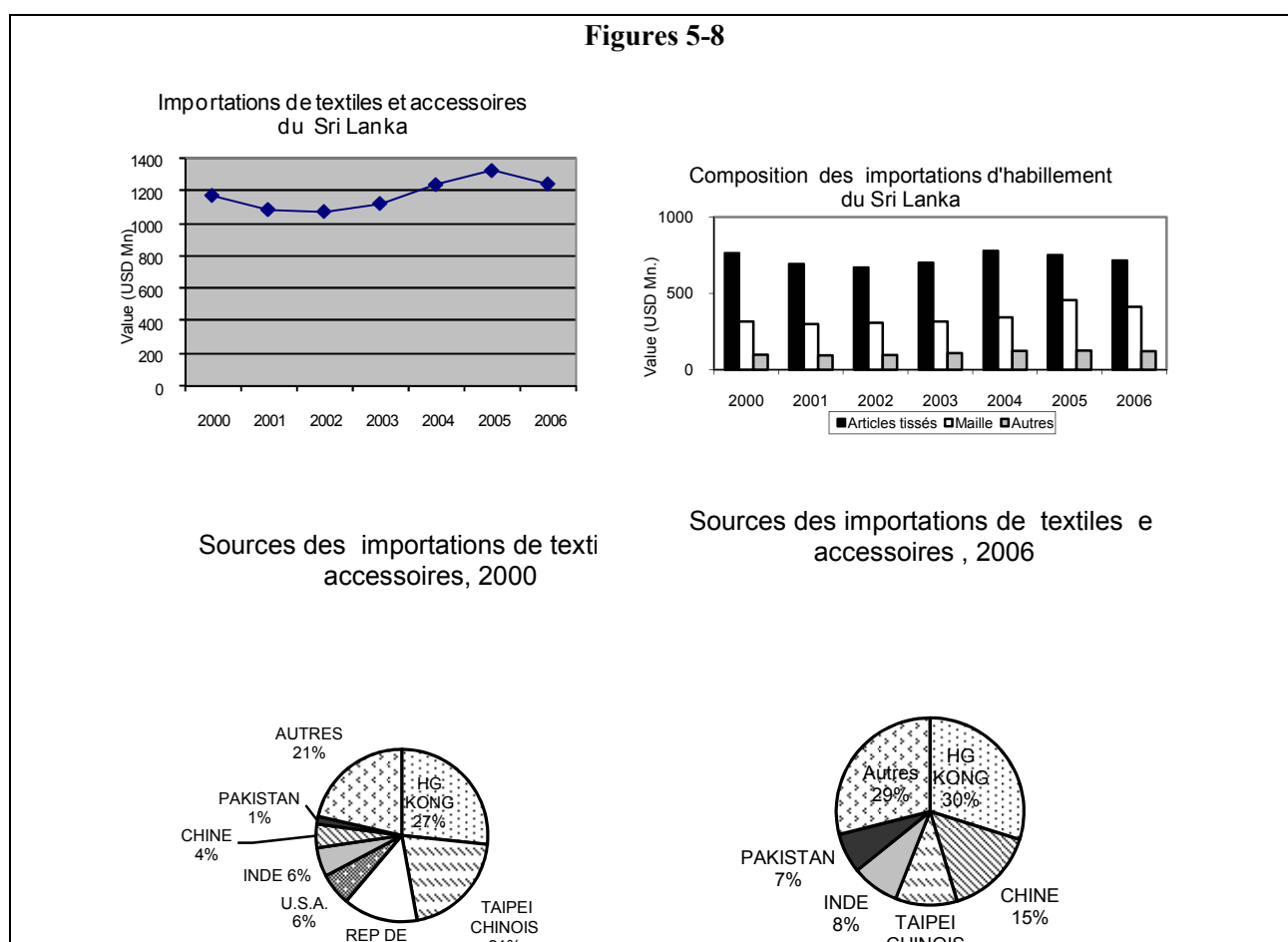
11 L'investissement direct étranger a été très abondant dans le secteur. D'après les données dont dispose le Board of Investment au Sri Lanka, les investissements étrangers représentent environ 50 %, en valeur, de tous les investissements réalisés dans le secteur de l'habillement ; il s'agit soit de projets sous contrôle étranger, soit de coentreprises avec des partenaires locaux (cf. tableau 1). Si l'IDE a joué un rôle essentiel au départ, il semblerait, d'après les professionnels du secteur, que cela soit moins vrai aujourd'hui. On notera en outre que la plupart des projets de coentreprise ont été montés avec des grands fournisseurs.

12 Dans le cadre du programme *Mahinda Chinthana*, le gouvernement actuel a créé en 2006 un dispositif analogue, intitulé *Nipayum* (ou programme des 300 entreprises), lui aussi destiné à favoriser le développement des zones rurales en dehors de la Province occidentale.

6. Depuis ses modestes débuts, l'industrie de l'habillement a fait beaucoup de progrès, se taillant une réputation internationale de qualité et de fiabilité, et comptant parmi sa clientèle des enseignes mondialement connues telles que Abercrombie and Fitch, Gap, Liz Clairborne, Marks & Spencer, Nike, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger ou encore Victoria's Secrets, pour n'en citer que quelques-unes. Au fil des ans, son activité d'exportation s'est en outre orientée vers le haut de gamme, notamment dans le segment de la lingerie, où des fabricants comme MAS Holdings et Brandix Lanka, principaux exportateurs d'habillement du pays, ont acquis une renommée internationale.

7. Cependant, l'industrie dépend très largement des marchés d'Extrême-Orient pour son approvisionnement en matières premières (tissus et accessoires), les fabricants locaux de textile n'ayant pas la capacité de fournir la qualité et les volumes requis par les producteurs-exportateurs de vêtements (figures 5-8). Les statistiques des importations et exportations témoignent de cette forte dépendance de l'industrie de l'habillement à l'égard des sources extérieures : les importations de tissus et accessoires représentent près de la moitié du total exporté par l'industrie. A l'heure actuelle, la majeure partie des achats de tissus des entreprises de confection ont lieu à l'étranger, en particulier sur les marchés de Hong Kong, de la Chine et du Taipei chinois, lesquels fournissent à l'île plus de 50 % de ses importations de matières textiles. L'absence de relations industrielles en amont est incontestablement la plus grande faiblesse de l'industrie de l'habillement. Sri Lanka s'efforce toutefois de développer ses sources d'approvisionnement au sein même de la région, en particulier en Inde et au Pakistan.

Figures 5-8



Source : d'après les données du services des douanes.

8. La production de matières textiles dans le pays, qui était principalement tournée vers le marché intérieur, a subi un brusque coup de frein avec la libéralisation de l'économie en 1977. Après la suppression des droits de douane sur les importations de produits textiles en 1996, les fabricants du secteur se sont trouvés confrontés à la concurrence de produits moins coûteux et de meilleure qualité. Notons cependant que c'est précisément l'accès à ces tissus importés de bonne qualité qui a permis à la confection sri lankaise, grande utilisatrice de produits textiles, de produire des vêtements à plus forte valeur ajoutée. Malgré les nombreuses tentatives des gouvernements successifs, les liaisons en amont de l'habillement avec le textile sont restées limitées. Ces dernières années, un certain nombre d'entreprises conjointes ont néanmoins vu le jour et commencé à produire des matières textiles, principalement des étoffes de bonneterie, pour les besoins des fabricants et exportateurs de vêtements du pays.

9. Après la création de l'OMC et l'adoption d'un nouvel accord sur les textiles et les vêtements dans le cadre du cycle d'Uruguay, il a été décidé que les restrictions quantitatives appliquées en vertu de l'AMF seraient démantelées sur une période de dix ans (de janvier 1995 à décembre 2004). Ce dispositif ayant jusque-là protégé le Sri Lanka de la concurrence en lui garantissant l'accès aux marchés des pays développés, la perspective de sa suppression a suscité des inquiétudes dans l'industrie de l'habillement. Avec l'abandon des quotas, le Sri Lanka se retrouvait en effet sur un pied d'égalité avec ses concurrents comme la Chine et l'Inde, qui ont des coûts de production plus bas, une main-d'œuvre plus productive et des structures de production verticalement intégrées. On s'attendait donc que ces pays augmentent sensiblement leur part de marché aux dépens de pays plus petits et moins compétitifs comme le Sri Lanka¹³.

10. En 2002, le gouvernement et les associations professionnelles réunies au sein du Joint Apparel Association Forum (JAAF) ont mis au point une stratégie sur cinq ans pour aider le secteur de l'habillement à faire face aux incertitudes de l'avenir dans la perspective de la suppression des quotas. Ce plan, qui reposait sur une analyse des points forts et des faiblesses, des possibilités et des risques de l'industrie, est le fruit du travail d'un groupe de réflexion ad hoc représentant tous les acteurs de la filière (entreprises, pouvoirs publics et associations professionnelles). Neuf commissions ont été chargées de mettre en œuvre les mesures du plan stratégique, avec l'aide et sous la supervision générale d'un secrétariat. Animées par des pionniers du secteur, elles travaillent sur des questions essentielles comme l'intégration verticale en amont, les ressources humaines et le développement technologique, les échanges, le marché du travail et les PME, les finances, la logistique et les infrastructures, et même le marketing et la notoriété de l'industrie à l'échelle locale et internationale. Les objectifs de la stratégie sont les suivants :

- accroître le chiffre d'affaires de l'industrie et le porter de 2.3 milliards USD en 2001 à 4.5 milliards USD en 2007
- affranchir l'industrie de son rôle de simple sous-traitant et développer une offre de services très large qui couvre l'intégralité de la chaîne de valeur
- privilégier les produits à valeur ajoutée plutôt que les produits à bas coût et viser les marchés haut de gamme
- se positionner à l'international dans quatre secteurs du prêt-à-porter (sport, "casual", enfants et lingerie)
- consolider et renforcer l'appareil industriel

13 La dépendance du Sri Lanka à l'égard des quotas avait progressivement diminué durant les dix années qui ont conduit au démantèlement de l'AMF, en particulier vis-à-vis du marché de l'UE dont l'accès pour le pays est devenu totalement libre en mars 2005.

11. Comme il était à prévoir, de manière générale, les grands pays producteurs de textile et d'habillement comme la Chine et l'Inde ont sensiblement accru leurs exportations et leurs parts de marché aux dépens de pays moins compétitifs qui ont vu leurs exportations de vêtements s'effondrer et leur industrie pratiquement disparaître du jour au lendemain avec la fin du système des quotas. Cependant, contrairement à l'opinion générale selon laquelle l'expiration de l'AMF allait sonner le glas du textile sri lankais, celui-ci a résisté et a même continué à se développer en dépit d'un ralentissement des recettes d'exportation en 2005. Le taux de croissance des exportations de textile et d'habillement est revenu de 9.8 % en 2004 à 3.8 % en 2005, mais il est ensuite remonté à 6.0 % en 2006, dissipant ainsi les craintes qui avaient pu s'exprimer quant à la capacité de l'industrie à faire face à une concurrence internationale accrue. Finalement, le Sri Lanka a réussi à conserver ses parts de marché aussi bien aux États-Unis que dans l'UE¹⁴, mais on a vu bon nombre de petites et moyennes entreprises contraintes de fermer leurs portes ou de passer des accords stratégiques avec les grands du secteur.

12. A l'heure actuelle, on compte environ 350 usines en activité, contre plus de 700 avant 2005 et l'on estime que le nombre d'emplois directs a diminué, mais pas autant néanmoins qu'on ne le redoutait¹⁵. Les grands fabricants comme MAS et Brandix étaient mieux armés pour résister à l'intensification de la concurrence, ayant massivement investi dans la technologie et la mise en valeur des ressources humaines, et s'étant engagés dans la création et le développement de produits, entre autres, pour relever le défi de la fin des quotas. Il se peut toutefois que ce choc n'ait pas fait sentir tous ses effets du fait de deux évolutions survenues au même moment.

13. Premièrement, au milieu de 2005, le Sri Lanka s'est vu accorder le bénéfice du régime SPG+¹⁶ qui prévoit un accès en franchise de droits et sans contingents au marché de l'UE. Grâce à ces concessions bienvenues après l'élimination de l'AMF, le Sri Lanka a réussi à augmenter sensiblement ses ventes de vêtements à l'UE, tout en réorientant vers ce marché les flux d'exportation en direction des États-Unis¹⁷. Le

14 En 2006, le Sri Lanka fournissait environ 2.4 % et 1.2 % des importations de textile et d'habillement des États-Unis et de l'Union européenne, alors que la Chine avait considérablement avancé ses positions sur ces marchés à la suite de la suppression des quotas. Si l'on en juge par la poussée des importations de textile et d'habillement d'origine chinoise aux États-Unis et dans l'Union européenne, qui ont augmenté respectivement de 57 % et 47 % en 2005, avant l'application de clauses de sauvegarde, le danger représenté par la Chine est imminent.

15 Avec le démantèlement de l'AMF, on pensait que la concurrence mondiale serait surtout préjudiciable aux petites entreprises et aux entreprises implantées en milieu rural, avec pour conséquence de nombreuses fermetures et la suppression de 80 000 à 100 000 emplois. Bien que l'élimination des quotas d'importation ait entraîné une contraction de l'emploi, les suppressions de postes dans l'industrie, par suite de fermeture d'entreprises ou de licenciements, ont été beaucoup moins nombreuses. Yatawara et Handel (2007) les chiffrent à 49 000, avec un plafond de 66 000 et un plancher de 31 200, d'après une enquête par sondage effectuée en 2006. Par ailleurs, la fin des quotas a également suscité la création de 20 entreprises (à la date de juin 2006) ayant un potentiel de 6 500 emplois.

16 Le SPG+ est un système qui offre des préférences commerciales particulières aux pays qui ratifient et mettent en œuvre 16 conventions internationales portant sur la protection des droits du travail et des droits de l'homme, 7 conventions sur la protection de l'environnement et la bonne gouvernance, ou qui prennent des mesures pour lutter contre la production et le trafic de stupéfiants. Il est entré en vigueur le 31 décembre 2005 et s'appliquera jusqu'au 31 décembre 2008 à 15 pays, dont 11 pays d'Amérique du Sud (principalement du fait de leur engagement dans le combat contre le trafic illicite des stupéfiants), la Géorgie, la Mongolie, le Moldova et le Sri Lanka. Le SPG+ garantit un accès libre de droits au marché européen pour plus de 7200 produits. Les quinze pays qui en bénéficient disposent ainsi d'un avantage de prix appréciable par rapport à tous les autres pays en développement, notamment la Chine et l'Inde.

17 Après la mise en œuvre du régime SPG+, les exportations vers l'UE ont fortement progressé en 2006, enregistrant une hausse de 24.7 % en glissement annuel, sous l'effet principalement des ventes d'habillement qui ont augmenté de leur côté de 21.2 %. En outre, les exportations ont augmenté plus rapidement vers l'UE que vers les États-Unis.

SPG+ doit faire l'objet d'une révision en 2008 ; il pourrait être reconduit pour trois ans (jusqu'en 2011) à condition que les conditions qu'il énonce – application de 27 conventions internationales et vulnérabilité économique du pays (déterminée par le niveau de revenu et la diversification des exportations) – continuent d'être remplies ; cette reconduction est contestée par certains en raison des accusations de violation des droits de l'homme portées contre le gouvernement. A l'heure actuelle, le Sri Lanka ne paie pas de droits de douane sur ses exportations de vêtements à destination de l'UE, mais sans le bénéfice du SPG ces droits pourraient être très élevés (jusqu'à 9.6 % avec un taux moyen de 5.9 %).

14. Deuxièmement, tant l'Union européenne que les États-Unis ont adopté des mesures de sauvegarde pour un certain nombre de produits importés de Chine – dont plusieurs étaient également fabriqués et exportés vers ces deux marchés en 2005 par le Sri Lanka¹⁸. La mise en œuvre de ces sauvegardes limite la croissance annuelle des importations chinoises de textile et d'habillement à 10-15 % aux États-Unis et à 8-12 % dans l'Union européenne. Avec près d'un tiers de ses exportations vers l'UE et un cinquième de ses exportations vers les États-Unis entrant dans les catégories concernées, le Sri Lanka paraît tout particulièrement menacé dans la région par la suppression des restrictions prévue pour fin 2008¹⁹.

15. Avec la suppression des mesures de sauvegarde à l'encontre de la Chine et la perte éventuelle des avantages conférés par le SPG+, le Sri Lanka risque d'avoir beaucoup de mal à conserver ses marchés d'exportation aux États-Unis et dans l'Union européenne après 2008, ce qui suscite des préoccupations dans l'industrie. Cependant, les grands producteurs sri lankais misent sur les relations solides qu'ils ont établies avec les acheteurs au fil des ans²⁰ et sur des créneaux de marché qui devraient être moins exposés à la concurrence par les prix. En outre, et c'est plus important, les fabricants sri lankais ont mis l'accent sur des aspects essentiels pour la demande à venir. La prise de conscience des consommateurs et leur sensibilité accrue à l'égard de la protection de l'environnement et des normes du travail font que ces questions sont appelées à jouer un rôle important dans les décisions des acheteurs quant à leurs sources d'approvisionnement.

18 Dans le cadre de l'accord d'adhésion de la Chine, les pays membres de l'OMC ont été autorisés à imposer temporairement des quotas à certaines catégories d'importations chinoises dès lors que celles-ci menaçaient de perturber leur marché. En novembre 2005, les États-Unis et la Chine ont passé un accord limitant pour trois ans les importations chinoises de la plupart des catégories de textiles et de vêtements (34 au total) . Les principales catégories de vêtements contingentées sont : les chaussettes, les chemisiers en maille de coton, les chemises en tissu pour hommes ou garçonnetts, les pantalons en coton, les pull-overs, les soutiens-gorge, les sous-vêtements, les maillots de bain, les serviettes de bain, les complets en laine pour hommes ou garçonnetts, les pantalons en laine pour hommes ou garçonnetts, les chemises en maille synthétique et les pantalons en fibre synthétique. Certains des principaux articles d'exportation du Sri Lanka vers les États-Unis font partie de cette liste (pull-overs, pantalons en coton pour hommes ou garçonnetts, chemises pour hommes ou garçonnetts, soutiens-gorge et maillots de bain). L'Union européenne a passé un accord analogue avec la Chine en juin 2005 qui limite les importations de 10 catégories de produits textiles et d'habillement, à savoir : pull-overs, pantalons pour hommes, chemisiers, T-shirts, robes, soutiens-gorge, fils de lin, tissu de coton, linge de lit, linge de table et de cuisine.

19 D'après le rapport de la Banque mondiale sur les perspectives économiques mondiales 2008, la levée des restrictions européennes et américaines sur les exportations chinoises de certaines catégories de produits textiles et de vêtements, prévue pour fin 2008, représente un grave défi pour l'industrie de l'habillement au Sri Lanka.

20 Par exemple, MAS est le plus gros fournisseur de Victoria's Secret, l'un des sept fournisseurs de Nike et l'un des cinquante fournisseurs de Gap Inc.

3. Les innovations dans l'industrie de l'habillement au Sri Lanka

16. Comme en témoigne l'essor et la transformation rapides du secteur depuis ses débuts, les grandes entreprises sri lankaises du textile et de l'habillement ont largement démontré leur capacité à innover. La concurrence qu'elles ont dû d'abord anticiper puis affronter véritablement sur leurs principaux marchés aux États-Unis et dans l'Union européenne, du fait de la suppression de l'AMF et de son système de quotas en 2005, a stimulé cet effort d'innovation. Étant donné la hausse des coûts de production dans le pays, l'industrie n'est plus compétitive sur ce terrain et doit donc se démarquer dorénavant de ses concurrents par d'autres moyens. C'est pourquoi elle a fait le choix de l'innovation en termes de produits, de procédés, de marketing et d'organisation, comme on le verra ci-après au travers de quelques exemples (récapitulés dans l'encadré 1)²¹. Les grands noms du secteur comme MAS, Brandix et Hidramani ont été à la pointe de ce mouvement²².

Encadré 1. Innovations dans le secteur du textile et de l'habillement au Sri Lanka

Marketing

- Promotion internationale de l'image de l'industrie
- Responsabilité sociale des entreprises
- Marketing indépendant
- Diversification des marchés

Produits

- Montée dans la chaîne de valeur (création et développement)
- Développement des marques
- Matières biologiques et commerce équitable

Procédés

- Offre globale de services
- Intégration en amont
- Amélioration de la productivité et optimisation de la gestion de production
- CAO/FAO
- Progiciels de gestion intégrés
- Usines vertes

Organisation

- Création du Joint Apparel Association Forum (JAAF)
- Le management par la qualité totale
- Vers des métiers plus qualifiés
- Approvisionnement en Inde et au Pakistan
- Investissement en Inde
- Stratégie de guichet unique pour le textile et l'habillement

21 Notons que si nous avons établi une classification des innovations pour les besoins de la présente étude, certaines de celles citées en exemple peuvent relever de plusieurs catégories.

22 La concurrence a sans nul doute été un facteur important pour l'innovation dans l'industrie, mais il ne faut pas pour autant sous-estimer le rôle moteur de ces entreprises et les ambitions qu'elles avaient à cet égard pour le développement du secteur.

3.1 *Marketing*

Promotion de l'image de l'industrie au niveau international

17. En matière de marketing, l'une des principales innovations a été la campagne lancée en 2006 sous le slogan "*Garments without Guilt*" pour développer l'image du Sri Lanka en tant que producteur d'habillement responsable sur la scène internationale. Comme chacun sait, l'industrie de la confection dans les pays en développement est sur la sellette et fait l'objet de nombreuses critiques concernant les conditions de travail et de sécurité des usines où les vêtements sont fabriqués. Le Sri Lanka ne fait pas exception à cet égard.

18. Cela dit, le Sri Lanka s'est doté d'une législation très stricte en ce qui concerne les normes et conditions de travail ainsi que la protection des femmes, particulièrement des femmes enceintes, dans les usines ; le travail des enfants est rigoureusement interdit. La législation nationale fixe également des normes en matière de sécurité et d'hygiène au travail ainsi que des limites raisonnables à la durée de travail. En fait, le Sri Lanka est le seul pays d'Asie à avoir signé 39 conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) concernant notamment l'interdiction du travail forcé, l'interdiction du travail des enfants, la non-discrimination dans l'emploi et la protection de l'environnement. Si le respect des règles et l'information sur les droits des travailleurs peuvent encore poser des problèmes²³, comme dans la plupart des pays en développement, les conditions de travail sont globalement satisfaisantes par rapport aux autres pays producteurs de vêtements dans le monde, et la plupart des sous-traitants ont été en mesure de répondre aux exigences croissantes des fabricants OEM en termes de conditions de travail et de sécurité. Grâce aux engagements pris quant au respect des droits des travailleurs et à la protection de l'environnement, le Sri Lanka s'est vu concéder de nouvelles concessions tarifaires par l'Union européenne dans le cadre du système SPG+ en 2005. C'est ainsi que le pays jouit à l'heure actuelle d'un accès libre de droits et sans contingents au marché communautaire pour 7 200 produits. Le Sri Lanka fait partie des 15 pays qui ont été admis à bénéficier de ce dispositif et il est le seul dans ce cas en Asie du Sud²⁴.

19. Cette campagne a été lancée à la suite d'une étude de marché sur les principaux débouchés commerciaux du pays aux États-Unis et en Europe où elle vise à tirer parti du bilan social relativement satisfaisant du Sri Lanka dans l'industrie textile, tout en répondant à l'intérêt croissant des consommateurs pour les conditions et l'environnement de travail des ouvriers qui fabriquent leurs vêtements. Il s'agit d'un partenariat public-privé financé à hauteur de 50 millions de roupies (environ un demi-million USD) par l'État sri lankais. La diffusion du nouveau slogan de l'industrie, "*Garments without Guilt*", est assurée par le biais des emballages et des supports de communication professionnels (papier à lettre à en-tête, etc.), et la création d'un site Web s'adressant aux acheteurs et aux consommateurs est envisagée. D'autre part, la profession a déjà engagé le groupe suisse SGS, leader mondial des services d'inspection, de vérification, d'analyse et de certification, pour superviser les audits de contrôle du code de conduite des entreprises sri lankaises du secteur de l'habillement qui doivent garantir l'application de celui-ci vis-à-vis de toutes les parties intéressées. Jusqu'ici, une trentaine d'usines ont été certifiées ; l'objectif est d'atteindre le nombre de 50 à la fin de 2007 et de 150 au total d'ici mars 2008.

23 Le Département d'État des États-Unis (2007), par exemple, rapporte certains problèmes concernant la mise en œuvre et le respect de la législation en matière de santé et de sécurité.

24 Les bénéficiaires du régime SPG+ sont les suivants : Bolivie, Colombie, Costa Rica, Equateur, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panama, Pérou, El Salvador, Venezuela, Géorgie, Sri Lanka, Moldova et Mongolie (CNUCED, 2005).

Promotion de l'image de l'industrie au niveau local

20. Parallèlement à la campagne "*Garments without Guilt*", la profession a entrepris d'améliorer l'image des travailleurs du textile²⁵ dans le pays lui-même, où ils sont généralement mal considérés. La société n'a pas pris conscience de ce que représentait cette main-d'œuvre pour l'économie nationale et l'image négative qu'elle s'en fait décourage les femmes de travailler dans le textile, alors qu'il y a des milliers de postes à pourvoir, ce qui commence à inquiéter les responsables de l'industrie²⁶. Face à ce problème (et pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre), le JAAF a lancé une campagne intitulée *Abhimani* (fierté) en 2008 pour redorer l'image de l'industrie et de ses ouvrières auprès du public par l'intermédiaire des médias²⁷.

Responsabilité sociale des entreprises

21. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un autre domaine dans lequel l'industrie vestimentaire sri lankaise a engagé une stratégie commerciale novatrice. La RSE est un concept de plus en plus largement partagé à travers le monde selon lequel les entreprises sont amenées à prendre en compte les préoccupations de la société en assumant la responsabilité de l'impact que leurs activités peuvent avoir à tous égards pour leur clientèle et leurs salariés, pour les populations locales et pour l'environnement, souvent au-delà de ce qu'exige la loi.

22. L'industrie sri lankaise du vêtement est l'une des premières à avoir adopté les principes de la RSE dans le monde en développement : la plupart des fabricants, surtout parmi les plus grands, non seulement assurent des services de transport, des repas gratuits et des soins médicaux à leurs salariés, mais ils financent aussi la construction de logements, d'hôpitaux, et d'écoles et offrent des bourses d'étude dans les villages où leurs ateliers sont installés. L'exemple de MAS, l'un des leaders du secteur, illustre bien la façon dont la situation sur ce plan a évolué. Dans le cadre de son plan RSE, le groupe MAS a organisé des ateliers sur la santé procréative, des cours d'anglais, des consultations de maternité, des vaccinations, des programmes de sensibilisation au VIH/sida et au harcèlement sexuel ainsi que des programmes sportifs à l'intention de ses salariés et des populations locales²⁸. En 2003, il a lancé un programme intitulé "*MAS Women go Beyond*" visant à donner davantage de responsabilités aux femmes aussi bien sur le lieu de travail qu'à la maison et à favoriser leur avancement par la formation et l'acquisition de qualifications, tout

25 Plus de 80 % des effectifs de l'industrie vestimentaire sont des femmes. Pour celles qui ne veulent pas partir temporairement à l'étranger pour travailler comme domestique, le textile est l'un des rares secteurs où trouver un emploi. Si les conditions de travail et de rémunération se sont améliorées avec le temps, les ouvrières de la confection sont victimes des préjugés de la société qui les perçoit fréquemment comme des "dévoyées". "Certaines de ces jeunes filles ont des petits amis et dans notre culture, c'est mal vu. Ce ne sont pas des prostituées, mais comme elles ne sont pas mariées et qu'elles fréquentent des hommes, on les traite de toutes sortes de noms et elles sont déconsidérées" explique Noel Priyatilake, président de l'Association des exportateurs de vêtements du Sri Lanka. Selon une autre idée reçue, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail serait un phénomène répandu dans l'industrie textile.

26 A l'heure actuelle, on estime qu'il y a environ 150 000 postes vacants dans l'industrie, toutes catégories d'emploi confondues.

27 Cette campagne d'un coût de 30 millions de roupies (300 000 USD) a été lancée en 2008. Si les conditions de travail se sont améliorées à l'intérieur des usines, on ne peut pas en dire autant des conditions de vie extérieures des travailleurs, qui se plaignent de logements malsains et surpeuplés et de propriétaires exploités. Dans ce contexte, le JAAF fait campagne avec divers partenaires du secteur public pour trouver des logements décentes à mettre à la disposition des ouvriers du textile et remédier ainsi à la pénurie.

28 Les activités déployées au titre de la RSE avaient commencé longtemps avant l'expiration de l'AMF, mais elles ont été formalisées et développées comme un moyen d'affronter la concurrence internationale hors prix après l'élimination des quotas.

en prévoyant des récompenses pour des parcours singuliers. Ce programme a valu à MAS une reconnaissance internationale : il a été salué par le Pacte mondial de l'ONU comme une pratique exemplaire dans le domaine des relations professionnelles et a reçu en 2005 le prix *Excellence in Social Responsibility Award* de l'AAFA (l'association américaine des industriels de l'habillement et de la chaussure). Plus récemment, l'INSEAD, l'une des écoles de management les plus cotées du monde, en a fait l'objet d'une étude de cas sur la RSE stratégique dans le secteur de l'habillement. Après le lancement de "Go Beyond", les quatre principaux clients de MAS – Victoria's Secret, Gap, Marks & Spencer et Nike – ont multiplié leurs commandes et en ont fait leur fournisseur stratégique, tandis que Gap s'est joint à MAS en 2006 pour lancer le programme "GAP Go Beyond", avec un investissement de 150 000 USD sur une durée de trois ans, qui comprend des cours sur le développement durable dans 20 écoles, des bourses d'études universitaires pour les jeunes et des ateliers destinés aux femmes chefs d'entreprise.

Montée dans la chaîne de valeur (marketing indépendant et recours aux marques)

23. A l'époque de l'AMF, les fabricants de vêtements étaient largement tributaires des bureaux d'achat pour leurs commandes à l'exportation et n'avaient guère de contact direct avec les clients sur les grands marchés de distribution²⁹. Cette organisation est apparue comme un obstacle pour l'avenir de l'industrie, surtout dans la perspective de l'élimination des quotas et de la réorientation du négoce international de textile et d'habillement d'un marché favorable aux vendeurs à un marché favorable aux acheteurs, avec à la clé l'obligation pour les fabricants sri lankais de commercialiser leurs produits directement auprès des consommateurs. Dans ces conditions, il était indispensable que l'industrie investisse dans le marketing pour pouvoir mieux appréhender l'évolution incessante des goûts et des besoins sur les marchés de consommation. C'est ainsi qu'elle a cherché à établir des liens directs avec les consommateurs et que des grands fabricants comme Brandix ont ouvert des bureaux commerciaux à New York et à Londres ainsi que des bureaux d'approvisionnement à Bangalore, en Inde.

24. Une autre évolution déterminante est le développement d'une politique de marque chez les principaux fabricants comme Brandix et MAS. Brandix s'est efforcé de se positionner en tant que fournisseur global de services auprès des grandes enseignes mondiales de l'habillement. En 2007, il s'est vu accorder le statut de *Superbrand* par l'organisation Superbrand, un organisme indépendant qui distingue les marques les plus prestigieuses dans le monde entier. De son côté, MAS a lancé une gamme d'articles de lingerie sous sa propre marque (cf. encadré 1).

25. Afin de renforcer les compétences en marketing de l'industrie, le JAAF, en collaboration avec le Chartered Institute of Marketing (Royaume-Uni), a mis en place une formation professionnelle spécifique pour le secteur³⁰ qui a produit une centaine de spécialistes de la distribution textile disposant des connaissances et des compétences requises pour répondre à la diversité des besoins et exigences du secteur. Depuis sa mise en place en juillet 2002, la formation post-diplôme proposée dans ce cadre reste la seule de son espèce dans le monde entier.

29 On a estimé qu'à une époque environ 65-70 % des vêtements fabriqués au Sri Lanka étaient exportés par l'intermédiaire de bureaux d'achat installés dans le pays.

30 Le programme est mis en œuvre conjointement par deux établissements, SLIM Business School et Synergy School of Marketing. Il se déroule en trois phases, dont deux portent sur les aspects généraux du marketing tandis que la troisième permet d'acquérir une spécialisation dans les stratégies propres à l'industrie.

Encadré 2. Le développement de marques propres illustré par le cas de MAS

MAS, un leader de la confection de lingerie au Sri Lanka, a lancé une gamme de sous-vêtements sous sa propre marque, *Amante*, en Asie du Sud en 2007. Grande première pour l'industrie textile nationale, qui produisait jusque-là pour les grands noms du marché mondial et non sous marque propre, *Amante* est un label 100 % sri lankais qui intègre toutes les étapes du processus conception-crédation-fabrication. Destinée aux femmes de l'Asie du Sud, la marque propose des articles en coton adaptés au climat de la région et au goût local en termes de couleurs et d'imprimés. *Amante* a été lancée à Bangalore, Chennai et Hyderabad, et l'entreprise espère étendre sa diffusion au reste de l'Inde et de l'Asie du Sud, mais aussi, à plus long terme, au Moyen-Orient. Visant une clientèle à revenu moyen et élevé, la marque se positionne commercialement dans le haut de gamme pour répondre à la demande croissante de ce marché, face à des concurrents internationaux comme Triumph, Etam et La Senza. Son lancement a fait suite à une analyse approfondie du marché indien qui a révélé l'existence d'une demande locale potentielle dans la mesure où la plupart des articles de lingerie vendus en Inde sont en fait conçus pour des femmes européennes. La nouvelle gamme répond aussi au style de vie des Indiens et au calendrier indien, avec quatre collections pour la fête de Diwali, la saison d'été, la saison des mariages et certains festivals. MAS a investi jusqu'à présent 10 millions USD dans la ligne *Amante* avec l'intention d'en faire une marque de référence en Asie. Cette innovation est le fruit de l'expérience accumulée par MAS en matière de conception, du temps de ses activités de simple sous-traitant.

Diversification des marchés

26. L'industrie de l'habillement a toujours dépendu des États-Unis et de l'Europe, en particulier du Royaume-Uni, pour ses exportations. A l'heure actuelle, ces deux grands marchés représentent respectivement plus de 50 % et environ 40 % des ventes à l'étranger. Afin de diversifier ses débouchés extérieurs, l'industrie, par l'intermédiaire du JAAF, s'emploie à développer de nouveaux marchés en Inde, en France et en Allemagne, non seulement pour y écouler ses produits mais aussi pour ses approvisionnements en tissus et accessoires. En vertu de l'accord de libre-échange avec l'Inde³¹ et du système SPG+, le Sri Lanka dispose d'un accès en franchise de droits sur le marché indien et dans l'UE. L'initiative prise par la profession est d'autant plus importante que l'Export Development Board (EDB), l'organisme public chargé de promouvoir et de développer les exportations nationales, ne prend plus de mesures désormais en faveur du textile.

3.2 Produits

Montée dans la chaîne de valeur (conception et développement)

27. Au début, l'industrie assemblait des vêtements (coupe et couture) à partir de modèles fournis par les donneurs d'ordre étrangers. La perspective de l'élimination des quotas l'a obligée à s'engager dans la conception et de développement de produits et à offrir à ses clients des services à valeur ajoutée. Certains des grands fabricants comme MAS et Brandix ont déjà ouvert leurs propres centres de création et disposent de leurs propres équipes de concepteurs et de développeurs de produits qui travaillent en étroite collaboration avec les équipes de créateurs des propriétaires de marque, interprètent leurs dessins, font des suggestions et parfois même proposent des idées, accélérant de la sorte le processus de production et réduisant les délais de livraison³².

31 Le Sri Lanka bénéficie d'un accès en franchise au marché indien depuis 2003 en application d'un accord de libre-échange entré en vigueur en 2000. Bien que le textile et les vêtements, inscrits sur la liste négative de l'Inde, ne puissent pas faire l'objet de concessions en matière de droits de douane, ils sont soumis à un système de contingents tarifaires.

32 En fait, MAS a ouvert des bureaux de création au Royaume-Uni, aux États-Unis et à Hong kong, où ils offrent leurs solutions à Victoria's Secret, GAP et Speedo.

28. Ainsi, MAS s'est associé à Nike pour lancer sur le marché le premier soutien-gorge révolutionnaire à coutures extra-plates spécialement conçu pour le sport. Ultra-léger, ce soutien-gorge assure un maintien optimal et un confort maximum. Conçu sans couture, avec des zones élastiques et non élastiques et trois positions de réglage pour une tenue personnalisée, il est réalisé en tissu Dri-Fit qui évacue la transpiration et permet à la peau de respirer. MAS a également collaboré avec Speedo à la production de la combinaison de natation hydrodynamique Fastskin 11 pour les Jeux Olympiques d'Athènes³³. Elle est réalisée dans une matière de haute densité et à séchage rapide, tissée avec de l'élasthanne résistant au chlore et revêtue d'une couche déperlante pour minimiser l'absorption d'eau. Un procédé de piquage novateur a été utilisé pour les coutures de façon à réduire la résistance à l'eau et à augmenter la vitesse. Quatre pays ont été associés au processus de production : le Royaume-Uni pour la conception, le Japon qui a fourni le tissu, l'Afrique du Sud pour certaines applications et le Sri Lanka où ont été réalisés la coupe, l'assemblage et la finition. MAS a également pris part au développement de la combinaison Speedo FS Pro pour les Jeux Olympiques 2008 de Beijing³⁴.

29. Soucieux d'orienter l'industrie vers une plus grande maîtrise des activités de conception et de développement, le JAAF, avec l'appui des autorités sri lankaises, a lancé un programme d'études supérieures spécialisées³⁵ en quatre ans dispensé au département des technologies du textile et de l'habillement de l'université de Moratuwa, en collaboration avec le London College of Fashion. Quelque 80 étudiants ont suivi avec succès cette formation qui a débuté en 2001. D'autre part, en 2004, le JAAF a passé un accord avec le College of Textiles de North Carolina State University³⁶ (NCSU) pour la délivrance d'un diplôme validé par cette université en collaboration avec le Clothing Industry Training Institute (CITI) et le Textile Training & Service Centre (TTSC), dans le but de renforcer les capacités techniques de l'industrie dans trois domaines essentiels : gestion et intégration de la filière de production, développement technique des produits et ingénierie industrielle.

Matières biologiques et commerce équitable

30. Les confectionneurs sri lankais ont commencé à fabriquer des vêtements avec du coton biologique issu du commerce équitable importé d'Inde et d'Afrique et tissé au Sri Lanka. Les vêtements sous label équitable rencontrent un succès croissant dans l'Union européenne, en particulier au Royaume-Uni, deuxième marché d'exportation du Sri Lanka pour l'habillement après les États-Unis, et l'industrie répond à cette nouvelle demande. En fait, la plupart des grands distributeurs britanniques ont tendance à élargir la place des vêtements équitables dans leurs collections³⁷. Le Sri Lanka fournit déjà des vêtements en coton organique à des enseignes telles que Marks & Spencer et Katherine Hamnett, une styliste connue pour ses T-shirts à message politique et son engagement éthique, par le biais du distributeur britannique Tesco³⁸. Au Royaume-Uni, Marks & Spencer a l'intention de placer dorénavant toutes ses collections de T-

33 Lors de cette olympiade, les nageurs équipés de la combinaison Fastskin ont remporté 83 pour cent des médailles et établi 13 des 15 nouveaux records du monde.

34 Selon la BBC, 30 records mondiaux ont été battus avec cette combinaison lors des épreuves éliminatoires de natation des Jeux de Beijing.

35 Cette formation est essentiellement conçue dans l'optique de l'industrie : au-delà du stylisme, elle couvre aussi les aspects commerciaux de l'habillement et prévoit un stage d'un an en entreprise pour les étudiants de premier cycle afin qu'ils se familiarisent avec les diverses étapes du processus de fabrication.

36 Le College of Textiles de NCSU est un centre d'enseignement et de recherche de réputation mondiale dans le domaine du textile.

37 Bien que les vêtements issus du commerce équitable ou certifiés biologiques soient plus coûteux à produire, des clients comme NEXT, Marks & Spencer, Nike, Woolworth, H&M, Target et Wal-Mart apportent leur soutien à cette initiative internationale.

38 La première commande de Katherine Hamnett à l'industrie sri lankaise a été livrée à Tesco en mai/juin 2007.

shirts sous le label du commerce équitable, donnant ainsi la possibilité aux industriels sri lankais de développer leur offre dans ce secteur. Pour exploiter ce créneau en expansion³⁹, les fabricants de tissus sri lankais comme Ocean Lanka et Brandix Textiles ont obtenu les certificats commerce équitable et qualité biologique délivrés par des organismes internationaux de certification tels que l'Allemand FLO-Cert GmbH et le Suisse Institut für Marktökologie (IMO) ; ils devraient être rejoints dans cette démarche par d'autres entreprises du secteur.

31. Notons que si les innovations touchant les produits ont principalement été suscitées par la concurrence sur les marchés d'exportation, l'importation de tissus et d'autres intrants nécessaires à la confection de vêtements a également joué un rôle non négligeable. Par exemple, le soutien-gorge révolutionnaire de Nike produit par MAS a été fabriqué dans un tissu Dri-Fit importé et le coton biologique et équitable utilisé par Brandix a également été acheté à l'étranger, en l'occurrence en Inde et en Afrique, puisqu'il n'existe pas encore de fournisseur dans ce créneau au Sri Lanka⁴⁰. C'est donc grâce à l'importation de certaines matières premières que le pays a été capable de créer des produits innovants comme on l'a vu plus haut.

3.3 Procédés

Offre globale de services

32. A ses débuts, l'industrie vestimentaire sri lankaise était une industrie de sous-traitance qui travaillait à façon pour des donneurs d'ordre. Afin de survivre au démantèlement de l'AMF, cependant, les industriels ont pris un certain nombre de mesures pour s'affranchir de ce rôle de simple "poseur d'étiquettes" et offrir une gamme de services très large aux grandes enseignes de la distribution mondiale – objectif énoncé dans le plan quinquennal adopté pour l'industrie. Cette offre globale de services recouvre non seulement les activités de coupe et de montage, mais aussi d'autres prestations couvrant l'intégralité de la chaîne de production ("de la conception à la livraison")⁴¹. L'intensification de la concurrence internationale est le principal facteur à l'origine de cette reconversion. Dans la mesure où de nombreux acteurs mondiaux comme la Chine et l'Inde sont maintenant à même de répondre aux exigences des clients en termes de prix, de qualité et de délais, les producteurs sri lankais n'ont pas d'autre choix que de se différencier de leurs concurrents en améliorant leur offre de services⁴². De plus en plus, les clients attendent de leurs fournisseurs des services intégrés pour pouvoir se concentrer davantage sur la promotion de leur image de marque.

33. Sous l'impulsion des principaux acteurs, l'industrie a pris des mesures pour intégrer les services qu'elle propose aux clients. Par exemple, le groupe MAS fournit déjà au travers de ses trois branches (MAS Intimates, MAS Active et MAS Fabric) une gamme complète de services allant de la conception à la livraison en passant par le développement du produit, l'approvisionnement et la fabrication. Conformément

39 Ocean Lanka et Brandix Textiles ont obtenu leur certification "commerce équitable" respectivement à la fin de 2006 et en 2007. La première entreprise sri lankaise certifiée, Ocean Lanka, a porté sa production de tissu bénéficiant du label "commerce équitable" de 2 à 2.75 millions de livres au cours de l'année 2007.

40 Par exemple, Ocean Lanka s'approvisionne en fil labellisé commerce équitable auprès d'acheteurs certifiés en Inde qui se procurent à leur tour la matière première dans leur pays et en Afrique du Nord auprès de producteurs de coton de la filière équitable.

41 Comme l'indique le président de MAS, Mahesh Amalean, "nous sommes passés du rôle de simple sous-traitant à qui l'on fournissait les modèles, les matières et les solutions techniques à celui de prestataire capable d'offrir au client un ensemble de services parfaitement intégrés".

42 Pour le directeur général de MAS, Sharad Amalean, "de nos jours, ce n'est pas seulement le prix qui compte. Vous allez dans un pays pour les services et pour la flexibilité."

à sa stratégie d'intégration verticale axée sur la rapidité et la flexibilité des livraisons, MAS a investi dans la fabrication de composants tels que rubans élastiques, tissus et accessoires. Le groupe s'est également doté d'un centre de design lui permettant de proposer un service à valeur ajoutée de conception et de développement à ses clients⁴³.

Intégration en amont

34. Parallèlement aux mesures prises pour développer les services en aval de la filière, dans les domaines du marketing et de la conception, l'industrie s'est efforcée de renforcer ses liaisons en amont. Malgré l'essor des exportations de vêtements au cours des trois dernières décennies, peu d'efforts ont été faits pour développer une base d'approvisionnement en matières premières pour l'industrie. A l'heure actuelle, le Sri Lanka ne fabrique pas de tissus ni d'accessoires en quantités suffisantes pour alimenter le secteur du vêtement et a donc largement recours aux importations⁴⁴ : les achats de matières premières de l'industrie à l'étranger représentent près de 1.6 milliard USD – 1.2 milliard pour le tissu, 167 millions pour le fil et 184 millions pour les autres composants (site Web du JAAF). En conséquence, une fois les commandes passées, les délais de livraison sont assez longs par comparaison avec les concurrents de la région⁴⁵. Des sources locales (ou régionales) d'approvisionnement permettraient non seulement de réduire considérablement ces délais, mais aussi de faire des économies sur les frais de stockage et de tirer profit des régimes préférentiels existants comme le système SPG+ de l'UE⁴⁶.

35. Bien qu'un effort concerté ait été fait pour attirer les investissements dans le pays et favoriser l'intégration en amont de la chaîne logistique de l'habillement, l'industrie textile et de l'accessoire a peiné à se développer pour diverses raisons parmi lesquelles le coût élevé de l'équipement, l'absence de source locale de matières premières et les tarifs de l'électricité (l'une des plus chères de la région). Le gouvernement a pourtant mis en place divers mécanismes d'incitation financière tels que la création possible d'entreprises à capitaux 100% étrangers, des exemptions fiscales et tarifaires, et l'ouverture de trois sites dédiés au textile (à Horana, Thulhiriya et Pugoda).

36. Un certain nombre d'usines ont néanmoins été montées dans le pays, souvent en collaboration avec des firmes étrangères⁴⁷, qui produisent des étoffes de bonneterie et des tissus pour répondre à la demande croissante de l'industrie du vêtement⁴⁸. Tout récemment, MAS a investi 30 millions USD dans la

43 Depuis 2000, MAS a consacré près de 60 à 70 % de ses investissements au déploiement de sa chaîne de valeur, et 30 à 40 % aux fonctions de conception et de développement (Sequiera, 2005).

44 En fait, l'industrie textile locale qui travaillait essentiellement pour le marché intérieur a subi le contrecoup de la libéralisation de l'économie dans les années 70 et a quasiment disparu lorsqu'il a été décidé d'éliminer les droits à l'importation sur les matières textiles pour soutenir l'industrie de l'habillement.

45 Il faut compter environ 90-120 jours au Sri Lanka, contre 60 jours dans le cas des pays producteurs les plus performants.

46 S'il pouvait s'approvisionner localement en étoffe de bonneterie-chaîne, le Sri Lanka aurait accès en franchise de droits au marché de l'UE, ce qui rendrait ses exportations plus compétitives et stimulerait la demande européenne.

47 Par exemple, Ocean Lanka, le plus gros fabricant d'étoffes de bonneterie à maille cueillie de l'île, est une coentreprise entre Fountain Set Limited, de Hong Kong, Brandix Lanka Limited et Hirdaramani Group ; Hayleys MGT Knitting Mills est une coentreprise entre le conglomérat local Hayleys Group et l'Australien MGT Samorr Knitting Mills ; et Textured Jersey est une coentreprise entre deux des plus grands groupes industriels du Sri Lanka (MAS et Brandix) et Textured Jersey, au Royaume-Uni.

48 La plupart de ces usines fabriquent des étoffes de bonneterie plutôt que des tissus.

création d'une coentreprise pour la fabrication d'étoffes de bonneterie-chaîne⁴⁹ sur le site du MAS Fabric Park (MFP) à Thulhiriya, avec le spécialiste espagnol Dogi International Fabrics et Elastic Fabrics of America (EFA). C'est le premier établissement de ce genre dans la région. En dehors du textile, d'autres activités de fabrication connexes ont vu le jour dans le domaine des accessoires et composants : cintres, bonnets moulés pour soutiens-gorge, imprimés, élastiques de lingerie, fermetures éclair, étiquettes, emballages, fils et boutons. Enfin, plusieurs projets sont à l'étude pour renforcer encore davantage l'intégration de la filière en amont de la fabrication : laminage et moulage, mousses, impression transfert, teinture des vêtements, impression textile et composants pour soutiens-gorge.

Amélioration de la productivité et optimisation de la gestion de production

37. L'industrie déploie des efforts incessants pour améliorer sa productivité, actuellement très basse. D'après le JAAF, la productivité du travail est en moyenne comprise entre 35-45 % au Sri Lanka, alors qu'elle atteint 65-75 % dans les pays à coûts de production compétitifs comme la Chine (JAAF, 2002). C'est pour résoudre ce problème et renforcer la compétitivité de l'industrie qu'a été lancé en 2004, à l'initiative du JAAF et avec le soutien financier du gouvernement, le programme pour l'amélioration de la productivité⁵⁰. L'objectif de ce programme est de favoriser la mise en place d'organisations plus justement dimensionnées et plus performantes, moyennant quatre éléments : hausse de la productivité, réduction des coûts, amélioration de la qualité et livraison à temps. On en attend une augmentation globale de la productivité de l'ordre de 20 à 30 %. Le programme est actuellement mis en œuvre sous la supervision du Textile Training & Services Centre (TTSC) et du Clothing Industry Training Institute (CITI). C'est ainsi que les méthodes d'optimisation de la gestion de production⁵¹ se diffusent peu à peu chez les grands fabricants de vêtements sri lankais qui s'efforcent ainsi de réduire les gaspillages, les délais et les coûts.

38. MAS, par exemple, a développé son propre modèle de gestion, le MAS Operating System (MOS), calqué sur le fameux système de production de Toyota, première initiative de ce genre dans l'industrie vestimentaire sri lankaise. Elle a l'intention de mettre en œuvre ce modèle dans ses 39 unités de production en 2008, en commençant par l'usine verte implantée dans le MAS Fabric Park, à Thulhiriya.

49 Le tricot chaîne est une étoffe synthétique élastique utilisée pour la fabrication de lingerie, de maillots de bain et de vêtements de sport. Il est constitué de plusieurs fils se déroulant dans le sens de la longueur et s'entrecroisant latéralement pour former des mailles. Les étoffes produites selon ce procédé sont moins élastiques et plus plates que les étoffes à mailles cueillies. Elles sont de plusieurs types, dont le tricot, les dentelles Raschel et la maille milanaise. Toutes sont indémaillables et assez faciles à coudre.

50 Avant cela, en 2002, l'OIT avait lancé un autre programme, intitulé Factory Improvement Programme (FIP), avec l'aide financière du département du Travail des États-Unis et du secrétariat d'État à l'Economie de la Confédération suisse. Il s'agissait d'un programme de formation visant à aider les entreprises à accroître leur compétitivité, améliorer leurs conditions de travail et renforcer la communication et la collaboration entre cadres et salariés. Jusqu'à présent, il a donné lieu à quatre interventions au bénéfice de 29 entreprises situées à Colombo et dans la région. Le programme FIP a été mis en œuvre conjointement par l'OIT et l'Employers' Federation of Ceylon (la fédération patronale sri lankaise), en partenariat avec le Joint Apparel Associations Forum (JAAF). Ses résultats se sont avérés très positifs pour la compétitivité des entreprises concernées. Malheureusement, l'adoption en 2004 du programme pour l'amélioration de la productivité, avec le soutien financier du gouvernement, a sérieusement remis en cause la poursuite de cette initiative qui présentait pourtant l'avantage d'une approche plus générale et de modules de formation diversifiés.

51 Cette optimisation, connue sous le nom de Lean Manufacturing en anglais, oppose la production de masse à un système plus économe dans tous ses aspects : moins d'effort humain, moins d'espace pour produire, moins d'investissements dans l'outillage et moins de temps d'ingénierie pour la mise au point de nouveaux produits. C'est une conception globale de l'organisation industrielle qui découle principalement du système de production de Toyota.

CAO/FAO

39. Le niveau technologique des entreprises de confection varie beaucoup au sein de l'industrie, étant généralement bas dans les PME comparativement aux grandes entreprises (JAAF, 2002). Pour des raisons de coût, beaucoup de fabricants petits et moyens n'ont pas modernisé leurs équipements, alors que les grands industriels ont investi dans les technologies les plus nouvelles, de la production à la communication, pour offrir à leurs clients des produit et services de meilleure qualité.

40. Les techniques de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO) constituent un bon exemple des investissements réalisés. Avant l'arrivée des logiciels de CAO, les stylistes devaient dessiner un croquis du vêtement sur papier et tout changement était coûteux et prenait du temps. L'informatique facilite le dessin des croquis et leur modification à l'écran. De plus, comme les dessins réalisés avec les systèmes de CAO sont enregistrés dans des fichiers électroniques, il est beaucoup plus facile que par le passé de les faire circuler entre les équipes. Le dessin réalisé sur ordinateur est ensuite transmis au système de FAO qui contrôle électroniquement les mouvements des aiguilles et de la machine. Les systèmes de CAO/FAO non seulement simplifient le travail des opérateurs de machine, mais permettent de produire des vêtements identiques en très peu de temps. Les constantes améliorations dont ils font l'objet donnent à penser que cette technologie jouera un rôle déterminant à l'avenir pour l'industrie vestimentaire mondiale.

Encadré 3. L'innovation dans les procédés - le modélisme virtuel en 3D

Certains confectionneurs sri lankais commencent à se servir d'ordinateurs non seulement pour la conception et la fabrication mais aussi pour "essayer le vêtement" sur un modèle en 3D grâce à une innovation technologique récente appelée 'e-fitting', ou modélisme virtuel. Comme une équipe de créateurs aurait recours à un mannequin humain dans la vie réelle, le logiciel de modélisme utilisé par certains fabricants sri lankais comme le groupe Hirdaramani et Timex/Fergasam utilise un patron numérique transformé en prototype virtuel qu'il essaye sur un modèle en 3D pour voir à quoi va ressembler le vêtement avant même que celui-ci ait une existence physique. Cela signifie que des décisions peuvent être prises lors de la phase de conception sur la base d'une simple visualisation numérique du vêtement.

Hirdaramani est la première entreprise sri lankaise à avoir adopté ce processus de développement virtuel en 3D et la première au monde à avoir convaincu des acheteurs tels que Tesco, un groupe international de distribution alimentaire et non alimentaire basé au Royaume-Uni, à passer à la validation des modèles sur ordinateur. Le logiciel d'essayage virtuel en 3D utilisé par le groupe Hirdaramani a été mis au point par TUKATECH Inc., une compagnie américaine spécialisée dans le développement de logiciels pour l'habillement. Hirdaramani a inauguré cette nouvelle technologie 3D pour créer la collection de vêtements pour enfants de Tesco, et a effectué une série d'essais au début de 2007. Les tests ayant été concluants, Tesco a maintenant décidé de supprimer purement et simplement la phase de production d'échantillons physiques pour sa collection enfants et de procéder dorénavant à la validation des modèles sur prototypes numériques exclusivement. Ce progrès technologique a valu à Hirdaramani group d'être récompensé par un prix de Tesco dans la catégorie "*Innovation Excellence*". De même, la société Timex/Fergasam qui se spécialise dans la confection de robes et de lingerie a commencé à utiliser le logiciel de modélisme TUKATECH dans son processus de production, et l'adoption de cette solution innovante a placé le fabricant à la pointe de la technologie dans l'industrie de l'habillement. En 2007, Timex a reçu le All Star Award, une distinction prestigieuse décernée aux dix entreprises les plus performantes sur la scène mondiale du vêtement.

Progiciels de gestion intégrés

41. La maîtrise des chaînes logistiques prend de plus en plus d'importance pour les industriels de l'habillement qui s'orientent vers la prestation globale de services. Face à l'intensification de la concurrence, certains grands producteurs sri lankais ont investi dans des solutions techniques pour gérer efficacement leurs opérations telles que les progiciels de gestion intégrés (PGI), également appelés "*Enterprise Resource Planning*" (ERP). Un PGI est un outil informatique qui intègre toutes les données et toutes les fonctions d'une entreprise en un système unique. Il associe généralement de nombreux

composants matériels et logiciels et utilise une base de données unique pour coordonner diverses fonctions au sein d'une organisation. Brandix est l'une des entreprises qui utilise un PGI pour rationaliser et intégrer tous les processus opérationnels du groupe et doper ses performances en ayant recours pour cela à une plateforme ERP Fashion de Lawson. Ce système, adopté en 2006, fournit une solution entièrement intégrée qui répond aux besoins de l'industrie de l'habillement⁵². Il est en outre capable d'automatiser d'autres aspects essentiels du processus de production comme la gestion prévisionnelle de capacité et de production et la gestion des stocks. Le groupe MAS Holdings utilise quant à lui un système ERP développé par SAP qu'il a été le premier à mettre en œuvre dans le secteur de la confection en Asie, en 1998 (Watson, 2006). En 2007, il a reçu pour cela un grand prix décerné par SAP. On notera cependant que les exportateurs sri lankais de vêtements sont relativement peu nombreux à s'être dotés d'un progiciel PGI ou dans toute autre application de gestion de la chaîne logistique⁵³.

Usines vertes

42. Dans un contexte mondial marqué par les préoccupations croissantes liées au changement climatique, l'industrie sri lankaise de l'habillement a commencé à investir dans la construction d'usines vertes, c'est-à-dire conçues de manière à réduire au maximum les rejets et la pollution engendrés par le processus de fabrication. On observe en effet un intérêt croissant de la part des consommateurs, surtout dans les pays développés où le revenu disponible est plus élevé, pour les produits écologiques et les techniques de production respectueuses de l'environnement. A l'heure actuelle, les groupes MAS et Hidramani ont tous deux des projets de construction d'usines conçues selon des critères écologiques (utilisation d'énergie renouvelable, efficacité énergétique, économies d'eau, réduction du volume de déchets mis en décharge) pour tirer parti de ce marché (cf. encadré 4). Certaines des techniques qu'ils mettent en œuvre sont disponibles localement, d'autres, comme les panneaux solaires, devront être importées. Un grand fabricant comme Brandix a gagné plusieurs International Green Apple Environmental Awards, récompenses décernées par la Green Organisation, pour la démarche innovante qu'il a engagée en vue du recyclage intégral des déchets solides et des boues issus de ses installations et leur valorisation écologique, sociale et économique sous la forme de nouveaux produits⁵⁴. Les procédés mis au point par Brandix pourraient servir de modèle à de nombreuses autres activités produisant des déchets solides.

Encadré 4. L'innovation dans les procédés -- les usines vertes

Mas Intimates, la filiale lingerie du groupe MAS Holdings, va investir 6 millions USD dans la première "usine verte" exclusivement dédiée au distributeur Marks & Spencer. C'est la contribution de MAS au Plan A de Marks & Spencer, un programme en 100 points à réaliser sur cinq ans pour combattre le changement climatique, réduire le gaspillage et la production de déchets, protéger les ressources naturelles, promouvoir le commerce équitable et bâtir une nation en meilleure santé⁵⁵. Compte tenu de ces objectifs, la nouvelle usine sera donc une source neutre en matière d'émissions de carbone, elle utilisera des énergies renouvelables (énergie solaire thermique et photovoltaïque, énergie éolienne), elle fera des économies d'énergie grâce à des équipements comme les lampes à DEL et elle ne mettra pas de déchets en décharge. Il est également prévu de la doter d'un toit permettant la récupération des eaux de pluie. Marks & Spencer soutient ce projet d'usine verte auquel il apportera l'expérience de la construction durable qu'il a acquise au Royaume-Uni avec la mise en place de son réseau d'éco-magasins. Son intervention financière couvrira

52 Brandix disposait auparavant d'un système ERP maison, mais il était limité et posait des problèmes pour l'intégration de tâches et d'informations essentielles au niveau de l'ensemble du groupe.

53 On estime que les logiciels ERP représentent localement un marché de 15 à 20 millions USD qui enregistre un taux de croissance annuelle de 30 %.

54 Parmi ces produits figurent les briques fabriquées à partir des boues rejetées par le lavage, la teinture et le finissage des vêtements, le biogaz provenant des effluents biologiques décomposés et des déchets alimentaires de cantine ou encore les engrais organiques.

55 <http://www.marksandspencer.com/gp/node/n/51360031>

les frais d'architecte. L'usine devrait pouvoir ouvrir ses portes en 2008 et fonctionner à plein régime en 2010. Elle sera soumise au processus de certification LEED (Leadership in Energy and Environment Design), un système indépendant d'évaluation des bâtiments durables créé par le Green Building Council des États-Unis.

Le groupe Hidramani a lui aussi investi dans sa première éco-usine pour attirer les consommateurs de ce segment du marché. Située à Agalwatta, elle entrera en service en 2008 et aura coûté environ 5 millions USD. Là encore, le groupe entend faire les efforts nécessaires pour obtenir la certification LEED. Conformément au principe de l'empreinte écologique minimale, le bâtiment sera conçu de manière à réduire la consommation d'eau et d'énergie. Il comportera notamment des ouvertures dans le toit permettant de capturer la lumière zénithale et d'utiliser l'éclairage naturel au lieu de l'éclairage artificiel durant la journée, et il n'y aura pas d'air conditionné mais un système de climatisation de l'air par évaporation. Grâce à ce procédé novateur et aux économies d'énergie qu'il permet, Hidramani espère faire baisser sa facture d'électricité de 40 % par rapport à celle d'un bâtiment conventionnel. Le traitement biologique de l'eau, sa réutilisation pour le transport des effluents et la récupération des eaux de pluie permettront par ailleurs à l'usine de réduire sa consommation d'eau.

3.4 *Organisation*

Création du Joint Apparel Association Forum (JAAF)

43. Le Joint Apparel Association Forum (JAAF) a été créé en 2002. Il coiffe toutes les associations professionnelles du secteur du textile et de l'habillement du pays et fédère ainsi dans un même ensemble tous les acteurs de l'industrie. Sont membres du JAAF : la SLAEA, l'association nationale des exportateurs d'habillement, l'association sri lankaise des acheteurs de vêtements, la chambre sri lankaise des exportateurs d'habillement et l'association industrielle des zones franches. La création du JAAF répond à la volonté de collaboration des professionnels soucieux de faire face ensemble au défi posé par le démantèlement des quotas. C'est dans cette perspective, pour assurer la survie et la croissance de l'industrie sri lankaise de l'habillement, que s'inscrit le plan stratégique quinquennal adopté par le JAAF (cf. section 2 ci-dessus). La création du JAAF peut être considérée comme une innovation en matière d'organisation dans la mesure où elle a profondément modifié les relations entre les entreprises du secteur en les dotant d'un organe spécifique pour faire entendre leur voix et défendre leurs intérêts.

Le management par la qualité totale

44. Sous la pression de la concurrence exercée par les pays à bas coûts de production après le démantèlement des quotas, les industriels sri lankais de l'habillement ont décidé de jouer la carte de la qualité des produits plutôt que celle des coûts. En conséquence, plusieurs acteurs importants du secteur ont pris des mesures pour mettre en place une démarche de management par la qualité totale (en anglais *Total Quality Management*, ou *TQM*) dans leurs organisations respectives. Il s'agit essentiellement de favoriser une amélioration continue de tous les processus de l'entreprise, de la planification stratégique et de la prise de décision au plus haut niveau jusqu'à l'exécution des tâches de production à l'usine, l'idée de base de ce mode de gestion étant que les erreurs et les défauts peuvent toujours être évités. Cette amélioration continue des capacités, des ressources humaines, des procédés, des technologies et des machines est la meilleure façon d'obtenir une amélioration continue des résultats dans tous les domaines.

45. Dans un grand groupe tel que Brandix, cette démarche a conduit à opérer des restructurations pour mettre en œuvre les grands principes du management par la qualité, à savoir engagement des cadres, autonomie des salariés, prise de décision fondée sur des faits, amélioration continue et satisfaction du client. L'engagement de la direction passe par une organisation du travail propre à garantir la qualité voulue des produits. L'autonomie des salariés passe par des programmes de formation fréquemment renouvelés. La prise de décision fondée sur des faits passe par la mise en place de systèmes d'information pertinents. L'amélioration continue du système de production passe par la mesure systématique des performances et le perfectionnement constant des normes. Enfin, la satisfaction du client est la clé de la survie dans l'industrie

et elle suppose des partenariats stratégiques avec les marques afin de mieux appréhender les exigences des consommateurs et, par conséquent, les besoins du marché.

Vers des métiers plus qualifiés

46. A l'heure actuelle, les industriels sri lankais de l'habillement s'efforcent de privilégier les qualifications et d'évoluer vers un modèle dans lequel l'information joue un rôle vital, car ils estiment que c'est le seul moyen d'affronter la concurrence induite par la mondialisation. Pour faciliter cette transition, presque tous les grands fabricants de vêtements organisent régulièrement des formations à l'intention de leurs salariés, et certains ont même créé leurs propres établissements de formation (cf. encadré 5). A mentionner également dans ce registre, la publication en 2007, à l'initiative de l'industrie de l'habillement, d'un manuel destiné à sensibiliser les formateurs aux besoins des entreprises du secteur pour qu'ils en tiennent compte dans leurs programmes d'études. Cet ouvrage complet (intitulé "*Competence and Beyond*") dresse un inventaire des principaux métiers du textile et de l'habillement, décrivant pour chacun les qualifications et compétences requises et les domaines de connaissance, de façon à permettre une uniformisation des descriptions de poste dans l'ensemble du secteur tout en anticipant sur ses besoins futurs en termes de qualifications professionnelles⁵⁶.

Encadré 5. Vers des métiers plus qualifiés -- l'investissement dans les ressources humaines

En 2005, le groupe Brandix a ouvert le 'Brandix College of Clothing Technology' (BCCT), premier établissement d'enseignement supérieur spécialisé dans les métiers de l'habillement au Sri Lanka. Ce projet a été réalisé en collaboration avec le Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), un institut classé parmi les dix premiers établissements universitaires d'Australie et réputé pour l'excellence de ses filières techniques et professionnelles. La formation dispensée par le Brandix College est sanctionnée par un Bachelor of Applied Science in Textile Technology⁵⁷. cursus proposé dure trois ans et conduit au Bachelor of Applied Science in Textile Technology en trois ans. Un second programme en projet avec le RMIT préparerait les étudiants à un diplôme en merchandising des produits de mode.

MAS a lui aussi ouvert récemment un établissement de formation, le MAS Institute of Management and Technology (MIMT), dans le nouveau Parc textile de Thulhiriya. Avec la collaboration d'universités locales et étrangères, cet institut a vocation à devenir un pôle de connaissances dans les domaines des technologies du textile et de l'habillement, du "*Lean Manufacturing*" (production en flux continu) et de la responsabilité sociétale de l'entreprise au service du développement local. Outre les investissements internes des différentes organisations, les industriels mettent leurs efforts en commun pour l'application de programmes de valorisation des ressources humaines – dont certains ont été évoqués précédemment. De plus, MAS participe à un partenariat avec le ministère de la Science et de la Technologie pour la création au Sri Lanka, avec quatre autres entreprises du secteur privé, d'un parc consacré aux nanosciences.

Sous-traitance

47. Le démantèlement de l'AMF a ouvert une période difficile pour le secteur de l'habillement, en particulier pour les petites et moyennes entreprises dont la survie dépendait largement des quotas. En fait, certains façonniers de petite taille avaient déjà mis la clé sous la porte dès avant 2005. Dans le même

56 D'après le JAAF, ce manuel est le premier du genre dans le monde.

57 Le programme d'études permet d'acquérir de solides compétences en management en même temps qu'une connaissance approfondie des technologies du textile et de l'habillement. Il s'articule autour de plusieurs grandes thématiques : sciences et mathématiques, technologie du textile, développement des produits et prototypage, technologie de l'habillement, gestion de la chaîne logistique et fabrication de vêtements, gestion industrielle et finance, merchandising et contrôle de qualité.

temps, les clients étrangers ont commencé à restructurer leurs sources d'approvisionnement et à réduire drastiquement le nombre de leurs fournisseurs à travers le monde. Gap, par exemple, qui comptait plus de 750 fournisseurs avant 2005, n'en a plus que 50, tandis que Nike en compte seulement huit aujourd'hui, contre 260 auparavant. Les donneurs d'ordre étaient à la recherche de fournisseurs capables de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Toutefois, tous les petits acteurs de l'industrie n'ont pas disparu, et la fin de l'AMF n'a pas suscité la vague de chômage massif que certains prévoyaient. Au contraire, non seulement certaines PME ont réussi à rester à flot, mais elles ont développé leurs activités et augmenté leurs effectifs ; certaines ont passé des accords de sous-traitance avec les grands confectionneurs qui ont établi des partenariats avec leurs clients, d'autres ont simplement été rachetées et absorbées⁵⁸. Cet arrangement s'est avéré avantageux pour les grands fabricants qui ont pu ainsi accepter des commandes au-delà de leurs propres capacités de production.

Approvisionnement en Inde et au Pakistan

48. Alors que la majeure partie des matières premières consommées par l'industrie de l'habillement sont importées d'Extrême-Orient, Sri Lanka a choisi de se tourner vers l'Asie du Sud pour ses approvisionnements en tissus et accessoires, étant donné l'impossibilité de se fournir localement en quantités suffisantes. Le système SPG+ a renforcé l'intérêt de ce choix en permettant au Sri Lanka, en vertu du critère du cumul régional, d'acheter ses consommations intermédiaires dans la région sans perdre le bénéfice de l'accès en franchise de droits et sans contingents au marché de l'UE⁵⁹. A l'heure actuelle, l'Asie du Sud (Inde, Pakistan et Bangladesh) représente environ 12 pour cent des importations totales de tissu du pays – contre 8 pour cent en 2003 (JAAF, 2007). Pour les tissus, les principales sources régionales d'approvisionnement sont l'Inde (57%) et le Pakistan (42 %). Le Sri Lanka achète aussi des accessoires en Asie du Sud, pour environ 6 pour cent du total de ses importations mondiales dans ce domaine (contre 3 pour cent en 2003).

Investissement en Inde

49. Les deux plus grands fabricants sri lankais, MAS holdings et Brandix Lanka, ont créé en Inde des parcs industriels consacrés au textile et à l'habillement en vue de faire de leur pays une plateforme régionale d'approvisionnement dotée d'un centre de production en Inde. De plus en plus de clients font maintenant le choix de l'Inde comme base d'approvisionnement, et des compagnies comme Gap, Nike et Marks & Spencer, qui sont également les clients de MAS et de Brandix, s'approvisionnent elles aussi en Inde. Si l'Inde attire, c'est à la fois du fait de l'ampleur de son marché de détail et de sa structure de production complètement intégrée. De plus, l'Inde est le deuxième producteur mondial de textile et de vêtements après la Chine, avec environ 3 pour cent du marché mondial. Elle est aussi le deuxième producteur et consommateur de coton et elle se classe au deuxième rang mondial en termes de capacité de filature. C'est pour tirer parti de ces atouts et de la proximité géographique que Brandix et MAS ont décidé d'investir en Inde et d'y implanter des pôles industriels dédiés au textile et à l'habillement, capables d'offrir des solutions globales aux clients.

58 La contraction des possibilités d'emploi dans le secteur de l'habillement a coïncidé avec une augmentation de l'émigration féminine et du nombre de femmes sri lankaises employées comme domestiques à l'étranger. Il est difficile d'établir un lien de causalité entre les deux phénomènes, mais le fait est que l'on a observé un accroissement important du nombre de domestiques parmi les femmes de 20-24 ans – le groupe d'âge dans lequel les usines de confection recrutent généralement leur main-d'œuvre féminine (Yatawara et Handel, 2006).

59 Pour optimiser son accès au marché européen, le Sri Lanka a demandé à l'UE d'assouplir les règles d'origine qu'elle applique dans le cadre du système SPG+, et en particulier de ramener de plus de 50 % à 35 % le pourcentage requis de valeur ajoutée nationale, étant donné la forte dépendance de la production d'habillement à l'égard des importations.

50. Ainsi, Brandix India Apparel City (BIAC), situé dans l'Andhra Pradesh, est un complexe industriel de 400 hectares qui a vu le jour en 2006 avec l'appui du gouvernement de l'État. Premier site de ce genre en Inde (et peut-être même dans le monde), il devrait réaliser un chiffre d'affaires de 1.2 milliard USD et employer sur place plus de 60 000 salariés lorsqu'il sera pleinement opérationnel en 2008. Brandix y disposera d'une unité de fabrication dotée de 1 600 salariés et d'autres entreprises ont déjà pris l'engagement d'y implanter des installations pour des clients tels que Victoria Secrets, Gap, H&M, Hanes, Decathlon et Marks & Spencer. Ce sera la plus grande plateforme indienne de textile-habillement verticalement intégrée, couvrant l'intégralité du cycle de production, de la fabrication de la fibre aux services de logistique et de commercialisation en passant par la filature, le tricotage et le tissage, la coupe et les accessoires, la confection et l'ennoblissement. En complétant les activités de Brandix au Sri Lanka, ce projet permettra au pays d'asseoir sa position de centre régional d'approvisionnement et de tirer parti des avantages du marché indien, en termes d'échelle et de coût, pour y installer sa principale base de production. Selon la même logique, le groupe MAS a signé en 2006 un protocole d'accord dans lequel il s'engage à investir 200 millions USD pour la création d'un parc industriel de 300 hectares dans l'Andhra Pradesh. Ce n'est pas la première fois que ces deux entreprises investissent à l'étranger, mais jamais jusqu'ici elles ne l'avaient fait à aussi grande échelle, leurs précédentes opérations ayant été principalement motivées par l'existence de quotas inutilisés dans des pays comme les Maldives, Madagascar, etc.

Stratégie de guichet unique pour le textile et l'habillement

51. Par ailleurs, en 2007, MAS a ouvert à Thulhiriya, au Sri Lanka, le premier parc industriel et technologique privé du pays dédié au textile et à l'habillement. D'une superficie de 66 hectares, le MAS Fabric Park (MFP) abritera 10 installations et a pour ambition de regrouper sur un même site des fabricants de textiles, d'accessoires et de vêtements afin de proposer aux clients des solutions globales à leurs besoins et de positionner le pays comme un guichet unique pour l'habillement.

4. Le rôle de l'IDE et des importations dans le transfert de technologie

52. Malgré les incitations généreuses offertes par les gouvernements successifs⁶⁰ depuis la libéralisation de l'économie en 1977 pour attirer l'investissement direct étranger dans le pays, les résultats dans ce domaine ont été jusqu'à présent assez médiocres, les entrées d'IDE n'ayant jamais dépassé plus de 600 millions USD – niveau le plus élevé enregistré en 2006. A cela plusieurs explications, dont l'exiguïté du marché intérieur, le coût élevé et la faible productivité de la main-d'œuvre par rapport aux pays voisins, l'instabilité politique et les carences de l'infrastructure. Néanmoins, l'IDE a joué un rôle important dans le déploiement de l'industrie textile-habillement ainsi que dans le transfert de technologie au profit du secteur. La présence étrangère est très forte dans l'industrie de l'habillement sri lankaise, que ce soit sous forme d'entreprises à capitaux 100 % étrangers ou de coentreprises, lesquelles représentent respectivement 40 et 28 pour cent du montant des investissements (tableau 1)⁶¹.

60 Au Sri Lanka, l'organe gouvernemental chargé de promouvoir l'investissement industriel dans le pays est le Board of Investments (BOI). L'approbation du BOI, pour laquelle il faut remplir un minimum de conditions en matière d'exportations et d'investissement, donne droit à une exonération de droits d'importation sur les biens d'équipement et sur les matières premières, y compris les tissus et les accessoires. De plus, les biens produits avec des machines importées dans ces conditions ne sont pas assujettis à la TVA. Parallèlement à une politique commerciale libérale, ces concessions ont encouragé l'importation de nouvelles machines à moindre coût.

61 Bien que les chiffres cumulés ne tiennent pas compte des usines de vêtements qui ont fermé leurs portes, ils donnent une idée approximative du rôle important qu'a joué l'IDE dans le développement de l'industrie vestimentaire sri lankaise. Depuis quelques années, les investissements directs étrangers dans le pays ont tendance à augmenter, en particulier dans l'industrie textile.

Tableau 1 – Encours d'IDE dans le secteur du textile et de l'habillement au Sri Lanka

Realized Investment as at end 2006 - Garment Sector (Approved under sec.17 of the BOI Law)				
Owner Ship*	No Of Projects	Investment (Rs Mn)		
		(Cumulative as at end 2006)		
		Local	Foreign	Total
100% Foreign Owned Enterprise	102	1,241.14	16,040.20	17,281.34
Joint Ventrue Enterprise	74	3,912.64	8,405.90	12,318.54
100% Local Enterprise	243	10,165.24	4,515.85	14,681.09
Total	419	15,319.02	28,961.95	44,280.97
Source :MIS(BOI)				
* bsed on country of investment				

Source : MIS (BOI)

53. La confection de vêtements pour l'exportation, et plus particulièrement de lingerie, exige des compétences et des infrastructures spéciales que le pays ne possédait pas jusqu'à ce que des fabricants de vêtements originaires d'Asie de l'Est viennent y installer des usines pour profiter des quotas à la fin des années 70. L'IDE a donc été le premier moteur de l'industrie, lui fournissant à la fois la technologie et le savoir-faire requis pour la production de vêtements destinés à être exportés. Cependant, si l'IDE a pu jouer un rôle important au départ, ce sont les entreprises locales qui ont ensuite pris le relais pour faire de l'industrie ce qu'elle est actuellement. Le groupe MAS, par exemple, aujourd'hui l'un des grands fabricants les plus en vue de l'Asie du Sud, illustre cette évolution. Entré par la petite porte dans la confection de vêtements de sport pour l'exportation, ce façonnier s'est ensuite associé à MAST (États-Unis) dont il est maintenant le partenaire depuis plus de vingt ans et avec lequel il a monté plusieurs coentreprises au Sri Lanka et dans d'autres pays pour la fabrication de sous-vêtements et de vêtements de sport commercialisés par de grandes enseignes mondiales. Après quoi MAS a poursuivi sa croissance au travers d'opérations conjointes avec d'autres entreprises de pointe du secteur (cf. encadré 6), ou par ses propres moyens lorsqu'il ne trouvait pas de partenaire à même de lui apporter les techniques et procédés dont il avait besoin⁶².

54. L'IDE a souvent été à l'origine d'innovations dans les productions au Sri Lanka. Ainsi, l'industrie ne produisait pas d'articles à valeur ajoutée, comme les vêtements ornés de boutons, rubans, passementeries, etc., avant que Sterling Lanka, une filiale à 100 % de Sterling Products Ltd., de Hong Kong, ne commence à en fabriquer localement pour les marchés d'exportation. De même, la fabrication de vêtements soudés était inconnu au Sri Lanka avant la création de Bodyline, une entreprise conjointe montée par MAS holdings, Mast Industries (États-Unis) et Triumph International (Allemagne).

62 MAS a créé de toutes pièces Silueta, par exemple, pour répondre à la demande croissante de soutiens-gorge à bonnet rembourré.

Encadré 6. Transfert de technologie et création d'entreprises conjointes -- les exemples de MAS et de Brandix

MAS holdings offre un excellent exemple de ce que peut apporter la création d'entreprises conjointes avec des partenaires à la pointe de la technologie dans leur spécialité en vue de se procurer les techniques et le savoir-faire nécessaires, en l'occurrence pour la production de tissus, d'accessoires et de composants tels que bonnets de soutiens-gorge, dentelles et élastiques entrant dans la fabrication de sous-vêtements et de vêtements de sport. Plusieurs opérations montées conjointement avec des partenaires étrangers ont ainsi permis à MAS d'intégrer à ses activités la production de fils et tissus élastiques (Stretchline, un leader britannique présent sur la scène internationale), le tricot à maille cueillie (Pacific Textiles, numéro deux du secteur en Chine), la dentelle (Noyon Dentelles de Calais, France) ainsi que les bretelles, agrafes et armatures (Prym Newey, société allemande spécialisée dans les fermetures de sûreté). Tout récemment, MAS s'est également lancé dans la fabrication d'étoffes de bonneterie-chaîne au travers d'une entreprise commune avec Dogi International (Espagne), un leader du tricot à maille jetée, et Elastic Fabrics of America (EFA), un grand fabricant américain de tricot élastomérique et de tricot circulaire. Enfin, le groupe a ouvert une nouvelle usine dans le pays en association avec Textprint, une société espagnole spécialisée dans l'impression des tissus synthétiques.

De même, Brandix Lanka a créé plusieurs coentreprises avec des investisseurs locaux et étrangers dans ses trois grands domaines d'activité : fabrication de vêtements, tissus et accessoires. Dans le secteur de la confection, par exemple, Comfortwear Limited est un projet conjoint de Brandix Lanka et Lanka Equities Ventures Limited tandis que Linea Clothing Limited associe Brandix Lanka et le groupe MAS. Autre exemple, Stevensons Lanka Limited est issue d'un triple partenariat entre Quantum Clothing Group (Royaume-Uni), Brandix Lanka et Lanka Equities Limited. Dans le secteur des tissus, Quenby Lanka Prints (PVT) Limited est une entreprise conjointe détenue à parts égales par Brandix Lanka et Brandot International (USA), et Ocean Lanka Limited un triple partenariat entre Brandix Lanka, Fountain Set (Hong Kong) et Hidramani Group ; Brandix Lanka détient aussi une participation indirecte dans le capital de Textured Jersey Limited. Pour ce qui est des accessoires, enfin, A&E Lanka Limited, A&E Brandix Hangers Limited et T&S Buttons Limited sont toutes trois des filiales établies par Brandix Lanka avec des partenaires étrangers.

55. On s'aperçoit que parallèlement aux entrées d'IDE dans le secteur de l'habillement, le pays a bénéficié d'importants apports de technologie. Textured Jersey, par exemple, a installé au Sri Lanka l'un des systèmes automatisés de teinture les plus modernes au monde au prix d'un investissement de 1 million USD environ. De même, la société française Intissel a ouvert au Sri Lanka une filiale (Intissel Lanka) spécialisée dans la fabrication de tissus non tissés destinés à l'entoilage des vêtements pour hommes et femmes, qui met en œuvre des techniques textiles de pointe.

56. Outre l'importation des techniques les plus avancées par le canal de l'IDE, le transfert de technologie a aussi pris la forme de prestations d'assistance technique et d'apports de savoir-faire par le biais de la formation. Ainsi, l'importation de machines s'est généralement accompagnée soit de formations dispensées aux ouvriers locaux par les soins du fabricant, soit de prestations d'assistance technique assurées par les partenaires étrangers plus expérimentés⁶³ qui envoient sur place leurs spécialistes pour des missions de courte durée ou qui font venir chez eux quelques salariés pour des périodes de formation un peu plus longues. Le fabricant de tissus élastiques Stretchline, par exemple, qui s'est maintenant taillé une belle place dans son secteur, a bénéficié au départ de l'assistance technique de son partenaire britannique, Charmwood Elastics, depuis longtemps spécialisé dans le métier. C'est ainsi que l'industrie a réussi à se constituer un large vivier de main-d'œuvre qualifiée disposant d'une expérience directe des techniques les plus récentes. En réalité, il n'a pas fallu longtemps aux travailleurs locaux pour adopter les technologies importées et maîtriser les nouvelles compétences qu'elles exigeaient. Certains ont même fait preuve d'ingéniosité en utilisant les machines d'une façon à laquelle les fabricants n'auraient jamais pensé !

63 La plupart des achats de machines ont été effectués auprès des représentants locaux de fabricants étrangers comme DMS Garment technologies Pvt Ltd., par exemple, agent commercial au Sri Lanka de Gerber technologies (États-Unis), ZSK (Allemagne) et GSD (Royaume-Uni), trois leaders mondiaux des techniques de confection et des systèmes CAO/FAO. Ces compagnies équipent l'industrie sri lankaise du vêtement des machines les plus modernes.

57. Le transfert de technologie a aussi été facilité par les politiques libérales en matière d'échanges et d'investissement que mène le gouvernement depuis la fin des années 70, et notamment par l'exonération de droits accordée aux importations de machines pour des projets d'exportation ayant reçu l'aval du BOI. Ces concessions fiscales ont permis à l'industrie du textile et de l'habillement d'acquérir les machines et les technologies les plus novatrices⁶⁴, comme on l'a vu précédemment en particulier avec les techniques de CAO/FAO et les systèmes PGI.

58. On mentionnera pour finir le salon professionnel AISEX (Apparel Industry Suppliers Exhibition), qui se tient tous les deux ans dans le pays et joue un rôle important pour le transfert de technologie. Véritable vitrine technologique du prêt-à-porter mondial, cette manifestation entièrement dédiée à l'habillement a notamment permis aux producteurs locaux de rencontrer non seulement les fabricants de machines européens et américains, mais aussi les fournisseurs asiatiques de solutions techniques qui n'ont pas de représentation dans le pays. Le salon FASE (Fabric and Accessory Sourcing Exhibition), également organisé au Sri Lanka, remplit un rôle équivalent dans le domaine de la fabrication de tissus et de matières textiles.

5. Conclusion

59. Comme on vient de le voir, l'industrie sri lankaise de l'habillement a innové dans plusieurs domaines pour faire face à l'après-AMF et au démantèlement des quotas. C'est ainsi qu'on a vu les grands fabricants, principalement, investir dans le renouvellement des produits, des procédés, des méthodes de marketing et même des structures d'organisation pour rester compétitifs. Lancement de la campagne de promotion internationale "*Garments without Guilt*", évolution vers les activités de conception et de développement des produits, intégration verticale pour une offre globale de services et création du JAAF sont quelques-unes des innovations qui méritent d'être mentionnées.

60. Si la concurrence sur les marchés d'exportation a stimulé l'innovation, les échanges et l'IDE ont eux aussi joué un rôle important. L'importation de textiles et d'accessoires de meilleure qualité a permis aux confectionneurs sri lankais de proposer de nouveaux produits, tandis que des techniques de pointe comme la CAO/FAO, les systèmes PGI et d'autres équipements achetés à l'étranger ont permis à l'industrie de suivre le rythme des évolutions technologiques et d'affronter la concurrence sur le marché mondial. Quant à l'IDE, il a joué un rôle important non seulement au départ, pour la constitution d'un appareil productif axé sur l'exportation, mais aussi parce qu'en favorisant le transfert de technologie il a permis au pays de maintenir sa présence sur un marché de plus en plus compétitif. Si l'industrie a été aux avant-postes de l'innovation, principalement grâce aux initiatives des grands fabricants, elle a bénéficié dans ses efforts du soutien des pouvoirs publics qui ont largement contribué au développement du secteur moyennant diverses incitations fiscales et concessions tarifaires. Les principaux enseignements qui se dégagent de cette étude de cas sont les suivants : 1) un cadre libéral en matière d'échanges et d'investissement favorise les entrées d'IDE et les transferts de technologie et fournit les incitations appropriées pour l'adoption de nouvelles techniques ; 2) les efforts déployés au niveau du secteur, par les associations professionnelles notamment, peuvent être très utiles (comme en témoignent les activités du JAAF) ; 3) les pouvoirs publics ont un rôle à jouer en appuyant les efforts d'innovation de l'industrie.

64 L'industrie a également bénéficié d'autres aides gouvernementales. Par exemple, le budget 2007 comportait les mesures suivantes en sa faveur : réduction du tarif de l'électricité, ramené à 0.07 cent USD, pour les usages industriels ; réduction de l'ESC (taxe sur les services économiques) ; réduction de la PAL (taxe de soutien aux ports et aéroports), à 2 %, sur les biens d'équipement ; promotion des ventes locales de vêtements moyennant une taxe de 25 LK par unité ; soutien financier au programme pour l'amélioration de la productivité (PIP) et à la campagne de promotion internationale "*Garments without Guilt*".

BIBLIOGRAPHIE

- Apparel (2007), “Timex-Fergasam Group”,
<http://apparelmag.com/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=36841FC3A39F42A0919F4AC4BF242493>.
- Badurdeen, A. (2007), “Lean Manufacturing Concept Explained”, 29 décembre,
<http://learnlean.blogspot.com/>.
- Barrie, L. (2007), “SRI LANKA: Accredits factories for 'Garments without Guilt’”, Just-Style,
 16 novembre, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=99120>.
- Board of Investments Sri Lanka (2007), “MAS Institute of Management and Technology to set up a Training Centre at Thulhiriya”, 7 décembre,
<http://www.boi.lk/InvestorSite/view.asp?NewsID=3440&CatID=43>.
- Brandix (2006), “American Apparel and Footwear Association Awards A&E Lanka with Excellence Award for CSR”, www.brandix.com/news/arc_brandix_american_apparel.htm.
- Chartered Institute of Marketing, <http://www.cim.lk/apparel-1-8-7.html>.
- Daily Mirror (2005), “MAS Holdings enters into a strategic partnership with Microsoft”, 30 mars,
<http://www.dailymirror.lk/2005/03/30/ft/14.asp>.
- Daily Mirror (2006), “MAS Women Go Beyond - 3rd Annual Empowered Woman of the Year Awards Ceremony”, 19 décembre, <http://www.dailymirror.lk/2006/12/19/ft/17.asp>.
- Daily Mirror (2007a), “CIM Apparel Marketing Alumni on Nov. 16”, 15 novembre,
<http://www.dailymirror.lk/2007/11/15/ft/19.asp>.
- Daily Mirror (2007b), “Tesco awards Innovation Excellence to Hirdaramani for 3D application”, 9 mai,
<http://www.dailymirror.lk/2007/05/09/ft/01.asp>.
- Daily News (2007a), “A MAS of profits from a blend of sports and business”, 24 avril,
<http://www.dailynews.lk/2007/04/24/fin01.asp>.
- Daily News (2007b), “Ethics, the environment and best practices: the Brandix formula for success”,
 September 04, Advertiser’s supplement.
- Daily News (2007c), “Furthering Exports through Public-Private Partnership”, 4 septembre, Advertiser’s
 supplement.
- Daily News (2007d), “MAS launches Sri Lanka’s first privately owned industrial fabric park”, 15 octobre,
<http://www.dailynews.lk/2007/10/15/bus02.asp>.

- Doshi, G. (2006), “Advanced Technologies for Sewing Seamless Garments”, <http://ezinearticles.com/?Advanced-Technologies-For-Sewing-Seamless-Garments&id=372851>.
- Fibre2fashion (2004), “Sri Lanka: Garment exports up”, http://www.fibre2fashion.com/news/NewsDetails.asp?News_id=5835.
- Galagoda, S. (2007), “MAS Fabric Park strengthens apparel sector, competes with China”, Sunday Observer, 21 octobre, <http://www.sundayobserver.lk/2007/10/21/fin01.asp>.
- OIT (2005), “Factory Improvement Programme”, communiqué de presse, 19 juin, Colombo Office, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/ilotechprgms.htm>
- Joint Apparel Association Forum, “JAAF – Key Industry Initiatives”, www.jaafsl.com
- Just-style (2007a), “Sri Lanka: Apparel exports up 10.5% in 9-months to September”, 14 novembre, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=99077>.
- Just-style (2007b), “Sri Lanka: Design training adds value to apparel industry”, 13 novembre, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=99060>.
- Just-style (2007c), “Sri Lanka: MAS opens eco-friendly textile zone”, 22 octobre, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=98845>.
- Just-style (2007d), “Sri Lanka: New DogiEFA warp knit plant to boost EU exports”, 23 octobre, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=98852>.
- Just-style (2007e), “Sri Lankan apparel giants make moves into India”, 29 mai, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=97461>.
- Kelegama, S. (2005), “Ready-Made Garment Industry in Sri Lanka: Preparing to Face the Global Challenges”, Asia-Pacific Trade and Investment Review, Vol. 1, n° 1.
- Kelegama, S. (2006), “Ready-Made Garment Exports: The Case of Sri Lanka” in Dialogue and Cooperation, Occasional Papers, 15:2, 2006.
- Kulamannage, S. (2007), “Sri Lanka human rights record hurts greater market access to US”, Lanka Business Online, 26 novembre, http://www.lankabusinessonline.com/fullstory.php?newsID=1597052945&no_view=1&SEARCH_TERM=17.
- Lanka Business Online (2007a), “Sri Lanka apparel firm bags fair trade tag”, 16 octobre, http://www.lankabusinessonline.com/fullstory.php?newsID=487824045&no_view=1&SEARCH_TERM=17.
- Lanka Business Online (2007b), “Sri Lanka's Brandix in \$20 mn deal to set up knit fabric mill in India”, 4 avril, <http://www.lankabusinessonline.com/fullstory.php?newsID=1259207825>.
- MAS Holdings (Private) Ltd, www.masholdings.com.
- MAS (2008), “20 Years Uncovered: The MAS Story”, Pyxle Pvt. Ltd, Colombo.

- OCDE (2007), “Discussion paper on trade, innovation and growth”, document préparé pour le Forum mondial de l'OCDE sur les échanges, 15-16 octobre 2007, www.oecd.org/tad/tradeglobalforum2007.
- Saheed, A. (2006), “MFA Shake-Up-18 Months Later”, Sri Lanka Garments, n° 84, septembre 2006.
- Samaraweera, D. (2006a), “Made in Sri Lanka, ethical garments”, Financial Times, 27 août, <http://lakdiva.org/suntimes/060827/ft/3.0.html>.
- Samaraweera, D. (2006b), “Sri Lanka pins its hopes on garments without guilt”, Just-Style, 30 août, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=94835>.
- Samaraweera, D. (2006c), “SRI LANKA: MAS, Dogi and EFA take next step in warp knit set-up”, Financial Times, 2 avril, <http://lakdiva.org/suntimes/060402/ft/9.html>.
- Samaraweera, D. (2006d), “Thulhiriya to host world class warp knit fabric project”, Financial Times, 2 avril, <http://lakdiva.org/suntimes/060402/ft/9.html>.
- Samaraweera, D. (2007e), “Amante – Sri Lanka’s lingerie brand for South Asia”, Sunday Times, 11 novembre, <http://sundaytimes.lk/071111/FinancialTimes/ft314.html>.
- Samaraweera, D. (2007f), “Garment industry transforming into a fashion industry”, Sunday Times, 18 novembre, <http://sundaytimes.lk/071118/FinancialTimes/ft322.html>.
- Samaraweera, D. (2007g), “Garment industry wants more homemade fabric”, Financial Times, 17 juin, <http://www.sundaytimes.lk/070617/FinancialTimes/ft315.html>.
- Samaraweera, D. (2007h), “SRI LANKA: MAS Holdings to build first eco-factory for M&S bras”, Just-style, 31 mai, <http://www.just-style.com/article.aspx?ID=97495>.
- Samaraweera, D. (2008i), “Rs 30 million campaign for garment workers”, The Sunday Times Online, 9 mars, <http://sundaytimes.lk/080309/FinancialTimes/ft339.html>
- Saslow, E. (2007), “New Suit Makes Splash in Debut: World's Best Swimmers Say Speedo's FS-Pro Is Slick, Quick”, Washington Post, 31 juillet, www.washingtonpost.com/
- Skyscrapercity (2007), “Brandix begins construction of second Centre of Inspiration”, 10 octobre, <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=492042&page=3>.
- Sequeria, Y. (2005), “Apparel Industry: Bright Beyond 2005?”, Cover Supplement, LMD Cyber Edition, <http://www.lmd.lk/2005/November/cov1.htm>
- Sri Lanka Export Development Board, “Apparel and Accessories”, www.srilankabusiness.com/trade_info/srilankaproduct/apparel.htm.
- Sri Lanka Garments (2006), “The Sri Lankan Apparel Industry in the Quota Free World”, n° 84.
- Sri Lanka Garments (2007), “Many Brands 1 Island, 1 Solution”, n°85.
- Sunday Times (2006a), “Ethical ways of doing business at MAS Holdings”, 26 novembre, <http://lakdiva.org/suntimes/061126/FinancialTimes/ft314.html>.

Sunday Times (2006b), “US expertise to boost textile and clothing education”, 6 août,
<http://www.sundaytimes.lk/060806/ft/14.2.html>.

Sunday Times (2007a), “Brandix ranked Sri Lanka’s largest apparel exporter by EDB”, 1er avril,
<http://www.sundaytimes.lk/070401/FinancialTimes/ft316.html>.

Sunday Times (2007b), “Sri Lanka's 'Garments without Guilt' campaign launched in Europe”,
11 novembre, <http://sundaytimes.lk/071111/FinancialTimes/ft322.html>.

Sunday Times (2007c), “Sri Lanka manufacturing organic cotton clothes for UK designer Katherine
Hamnett”, 15 avril, <http://sundaytimes.lk/070415/FinancialTimes/ft317.html>.

Tait, N. (2007), “Training manual aligns skills with industry needs”, Just-Style, 8 novembre,
<http://www.just-style.com/article.aspx?ID=99030>.

The Bottom Line (2007), “Sri Lanka Apparel to showcase Garments without Guilt at Fatex Fair”, consulté
le 24 octobre sur le site <http://www.thebottomline.lk/2007/10/24/B21.htm>.

CNUCED (2005), UNCTAD GSP Newsletter, n° 8, décembre 2005,
http://www.unctad.org/en/docs/ditctncdmisc20057_en.pdf

Department d'Etat des Etats-Unis (2007), *Human Rights Report 2007*, téléchargeable à l'adresse
<http://www.state.gov> on May 5 2008

Yatawara, R. et D. Handel (2007), “Gender-Related Transition Issues Resulting from the Expiration of the
Agreement on Textiles and Clothing (ATC)”, document non publié, Institute of Policy Studies, Sri
Lanka

Watson, N. (2006), “Mass Holdings: Strategic Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry”,
INSEAD.

World Business (2006), ‘The Ethical Bra’, <http://www.worldbusinesslive.com/article/600660/the-ethical-bra/>